جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

عبدالله محمد مطير العطوي

إشراف

الدكتور حسين محمد العزب

رسالـــة مقدمـــة إلى عمـــادة الدراسات العليـــا
استكمـــالاً لمتطلبـــات الحصـــول على درجـــة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عبدالله محمد العطوي الموسومة بـــ:

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة**.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسين محمد العزب		2011/07/25	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/07/25	عضواً
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2011/07/25	عضواً
د. خالد محمد ابو الغنم		2011/07/25	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى والدي ....حفظة الله

إلى من دُعائها سرٌ نجاحي ورضاها سرٌ فلاحي ... أمي

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي التي وقفت إلى جانبي وساندتني وتحملت الكثير في غيابي... أم حسام كلَ الحبِ والتقدير...

إلى زينة الحياة الدُنيا...

بنان...... و..... حسام

إلى إخواني وأخواتي جميعاً الذين دعموا وشجعوا...

إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي من الأهل والأصدقاء والزملاء

إلى الجميع أهدي هذا العطاء

عبدالله العطوي

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأله الله أن ينفع به العلم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد:

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الاحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسين العزب الذي أشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره، حيث أولاني جُلَّ اهتمامه وقدَّم لي آراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فأشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، الذين لم يتوانَوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة، ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة .

ويشرِّفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقَبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

عبدالله العطوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين

عبدالله العطوي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة بلغت (613) مفردة، أعيد منها ما مجموعة(528) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات المبحوثين لأبعاد تطبيق الجودة الشاملة لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وللاختيار والتعيين جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاختيار، وأن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (59.8%) من التباين في الاختيار.
3. وجود أثر لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعيين، وأن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (51.2%) من التباين في التعيين.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لعملية الاختيار والتعيين تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإرتقاء بهذهِ الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وأهدافه، لما لها من أثر في تعزيز عملية الاختيار والتعيين.

Abstract

The Impact of the implementation of TQM Principles In the Selection and Appointment Process in the Technical and Vocational Training institution in the Kingdom of Saudi Arabia

Abdullah Al atwie
Mutah University 2011

The study aimed at analyze the application of TQM principles and its impact on selection and appointment process in the Technical and Vocational Training Corporation. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a sample of a (613) Questionnaire were distributed in, (528) out of them were found fit for statistical analysis. The statistical package of social science (SPSS.16) was used to a analyze the data of the questionnaire,. The most important findings of this study were the following:

1. The level of perception of employees toward application of TQM principles and selection and appointment process were at high level.
2. There is an impact of application of TQM principles dimensions in selection process which explains (59.8%) of variation in the
3. There is an impact of application of TQM principles dimensions in appointment process which explains (51.2%) of variation in the dependent variable (appointment process).
4. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the level of awareness of application of TQM principles attributed to (academic qualification, age, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of selection and appointment process attributed to (academic qualification, age, and experience) variables.

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that promotes the dimensions of the application of total quality management, and improving these dimensions to the higher levels desired, through the development of skills of workers and provide strategic vision and clearly defined in the Technical and Vocational Training Corporation and objectives, because of their impact in enhancing the selection process and recruitment.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

تحتل الجودة الشاملة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمـــات وللشركات المحلية والعالمية خاصة في ظــل التطــورات الاقتــصادية والــسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حــدة المنافــسة علــى الأســواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امــتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة فــي البيئــة التنافــسية. وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بدايــة الألفية الجديدة. كما إن للتنمية المتسارعة أثرها علــى المؤســسات العالميــة منهــا والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنيــة الديموغرافيــة للقــوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتــاج الــسلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وقد أدت التطورات العديدة والمتسارعة السريعة في عالم اليــوم إلــى ظهــور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة مغايرة لما كانــت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها فــي مواجهة هذه المتغيرات، ولذلك فإن عملية الاختيار والتعيين تؤدي دوراً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للمنظمة وتطوير الحلول المناسبة لها، وتواجه المؤسسة العامة للتعليم المهني والتقني كغيرها من المنظمات تحديات كبيرة في ظــل عــصر العولمــة وخاصة في مجال إدارة مواردها البشرية، ولذلك فان هذه المؤسسات تحتاج إلى صياغة إستراتيجية واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل الذي يحتاج إلى الكفاءة والفاعلية، من اجل خدمة الأهداف العامة والخاصة المتمثلة بزيــادة الإنتاجيــة

وخفض التكلفة، وتحقيق ربحية مناسبة لاستثمارات المساهمين، وتحقيق حصة تنافسية في السوق وإرضاء الجمهور.

2.1 مشكلة الدراسة:

أدى الاعتراف بأهمية إدارة الجودة الشاملة في حياة المنظمات وذلك لتأثيراتها وعلاقاتها الواضحة على مختلف الفعاليات التنظيمية، حيث تؤثر على نجاح المنظمة ومدى قدرتها على الاستمرار والتطور خاصة في ضوء تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، فقد فرض عليها، تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير. والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني كغيرها من المنظمات الإدارية عانت من هذه التغيرات، وتتمثل هذه التغيرات باختيار الموارد البشرية والعاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيارهم، والقيام بتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة الأجور والرواتب وتعويضاتهم، وتقديم الحوافز، وتقييم أدائهم. وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي: ما أثر الجودة الشاملة في الاختيار والتعيين لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو عملية الاختيار والتعيين من وجهة نظر المبحوثين ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة في معالجتها لهذا الموضوع، ضمن البيئة السعودية، وكذلك تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ربطت بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاختيار والتعيين لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، وعليه تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1. تتطرق لبحث تطبيق الجودة الشاملة خصوصا للمنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تهتم بإرضاء العميل والاهتمام بالعاملين وتعزيز مساهمتهم في العمل، من خلال الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين.
2. حاجة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني إلى الاهتمام بالجودة الشاملة بالشكل الأمثل حتى يتسنى لها الاستخدام الأمثل لعملية الاختيار والتعيين، خاصة في المؤسسات التي تسعى إِلى تَبنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة ويساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين الأداء المؤسسي.
3. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في إمكانية تطبيقها على قطاعات أخرى في المنظمات السعودية، والذي يمكن مستخدمي القرارات من بناء قراراتهم على أساس معلومات واضحة عن التحسين المستمر الذي يتم في منظماتهم.

1. 5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاختيار والتعيين لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على تصورات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

2- التعرف على تصورات المبحوثين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو الاختيار والتعيين.
3- التعرف على الفروقات في تصورات المبحوثين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاختيار والتعيين تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية.
4- إمكانية التوصل إلى نتائج وتقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

1. 6 فرضيات الدراسة:

يمكن أن تحدد فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) لتصورت المبحوثين لتطبيق الجودة الشاملة وأبعادها (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في عملية الاختيار لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتقني.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) لتصورت المبحوثين لتطبيق الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في عملية التعيين لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة).

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى

($\alpha\leq0.05$) لتصورات المبحوثين نحو عملية الاختيار والتعيين تعزى للمتغيــرات الشخصية والوظيفية(العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة).

1. 7 التعريفات الاجرائية:

أ. **المتغير المستقل**: **إدارة الجودة الشاملة**: ويقصد بها تلك العملية التي تهدف إلى إضفاء صفة الجودة الشاملة في أداء الخدمة في المؤسسة العامة للتدريب التقنـــي والمهني من حيث مشاركة العاملين، وتعليمهم، وتدريبهم والاستخدام الأفضل فـــي اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التركيز على الجمهور المستقبل للخدمة.

1. **دعم الإدارة العليا**: ويقصد بها كل ما تقدمه الإدارة العليا من عون ومــساعدة للعاملين سواء من الناحية التطبيقية فــي العمــل أو مــن النــواحي التقنيــة والعملية،وذلك في سبيل تذليل الصعاب التي تواجه العاملين.
2. **توفر المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**: ويقصد بها المهــارات الادارية الضرورية لدي العاملين، وتوفرالتدريب للعاملين على تطبيــق إدارة الجودة الشاملة والعمل بروح الفريق.
3. **توفر البنية التحتيـــة**: ويقصد لها توفر المباني، والبرامج الحاسوبية، والمعامل والعدد والخامات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،
4. **التحسين والتطوير المستمر**: ويتحدد فــي برنــامج النوعيــة، لتقليــل دورة العمليات، وكذلك برنامج لتقليل زمن دورة تطوير المُنتَج والخدمــة، وكــذلك لتقليل الفترة الزمنية لتسليم الخدمة،وتقليل الأعمال الورقية والمكتبية.

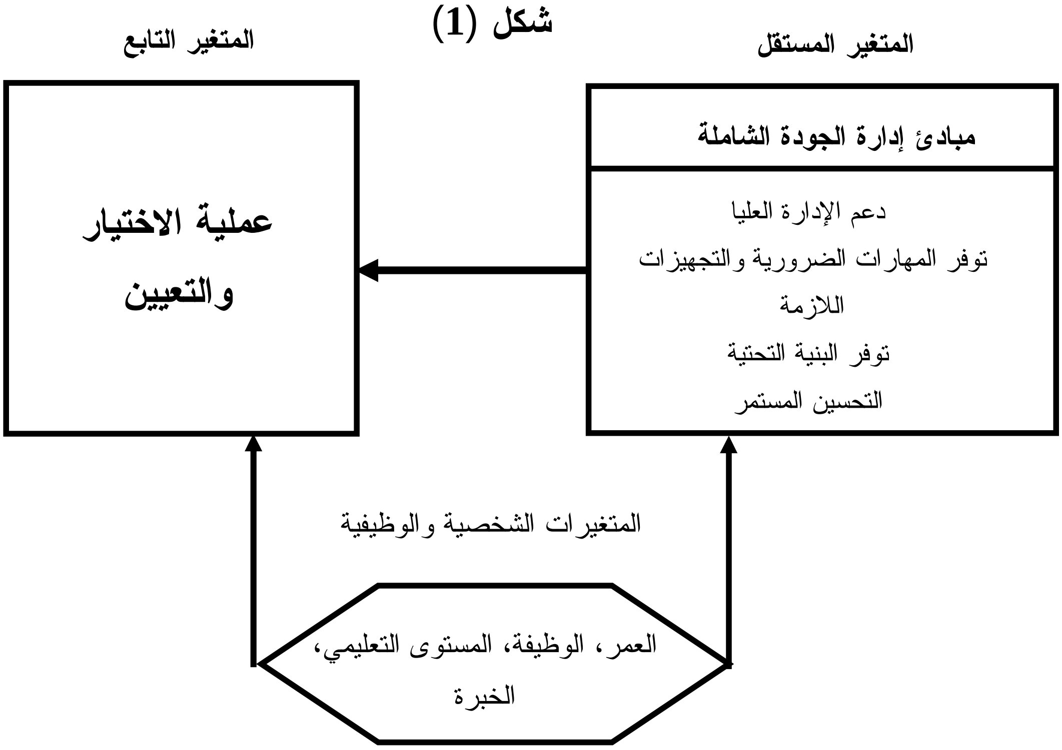
ب. **المتغير التابع**: **عملية الاختيار**: العملية التي تهتم بالبحث عن العــاملين فــي سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

التعيين: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه، مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثــر

من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

1. 8 نموذج الدراسة:

شكل (1)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية والعلميـــة التي أخذت حجم هائل من الاهتمام من قبـــل البـــاحثين والدارســـين والأخـــصائيين والإداريين المهتمين بتطوير العمل وتحسين الأداء المتوقع في منظمات الأعمال سواء الخدمية منها أو الصناعية، وبوصفها احد المفاهيم السائدة والمرغوبـــة فـــي الفتـــرة الحاليـــة، وتبعـــا لـــذلك يعـــد مفهـــوم إدارة الجـــودة الـــشاملة Total Quality Management من أكثر المفاهيم التي تعددت بشأنها التعاريف والأفكار كلا حـــسب نظرته سواء باحث أو أكاديمي أو إحصائي أو إداري.

ولا أدل على ذلك أكثر من إجابة العـــالم المـــشهور (Edwared Deming) حينما اتصلت به مجلة Journal Of Organizational Change قبل وفاته عـــام 1994 وطلبت منه تقديم تعريف لمفهوم ادارة الجودة الشاملة بإعتباره صاحب هـــذا المفهوم فأجاب بأنه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، لقد كان في جوابـــه هذا يشير الى ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة اصبح يحمل معـــاني كثيـــرة بالنـــسبة للباحثين حيث ان لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصـــة بهـــذا المفهـــوم. (هيجان، 1994)

والمتمعن قليلا في تركيبة هذا المفهوم يجده يتكون من ثلاثة مصطلحات وهي (قنديل، 2008):

إدارة: فن انجاز الاعمال بواسطة الاخرين من خلال ممارسة وظائف الادارة.

الجودة: درجة التفوق والاتقان او التميز التي يقدمها المنتج او الخدمة للزبون.

الشاملة: تعني الكل او الشمول.

ويشتمل الأدب الإداري على العديد من الممارسات الإدارية المتنوعة التي ظهرت نتيجة لأبحاث وجهود العلماء والمفكرين على مر السنين، وقد بدأت هذه الممارسات في مطلع هذا القرن تأخذ شكل الأفكار والنظريات الواضحة ابتداءاً من حركة فردريك تيلر (Frederick Taylor)، ثم حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة لتجارب هوثورن، ثم المدرسة السلوكية، ونظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دركر (Peter Drucker)، والإدارة الموقفية، وفي المقابل بدأت أفكار إدوارد ديمنج(Edwaed Deming) بالظهور في اليابان حول الجودة إلى أن تبلورت في بداية الثمانيات في مفهوم شامل أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، وانتشرت هذه الفلسفة في الأدب الإداري المعاصر، وأصبحت تسيطر على سلوك الإداريين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحكم قراراتهم في مختلف مجالات العمل الإداري (خليفة، 2006).

فعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة" (الدرادكة، 2006: 15).

أما الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنها تعني تقديم سلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيه.(الصواف، وآخرون، 2009)

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة

أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. وفي العادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عنا لمنتج، في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدى مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعة. (قنديل، 2008)

ويعرفها خضير بأنها " الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة". (خضير، 2002: 76).

ومن ناحية أخرى عرفها (رويرت دينهارد) كما وردت على أنها " خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن" (عبد الفتاح، 2000: 78).

وقد عرفها ريلي (James Riley) كما وردت "أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي يتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " (الطراونه، 2003: 16).

كما أن إدارة الجودة الشاملة عرفت على " أنها طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة " (الخلف، 1997: 58).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية وإستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في المنظمة" (أبو نبعة، 1998: 11).

أما ستيفين كون ورونالد براندRonald) & Stephen) فيعرفانها: "بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"(هيجان، 1994: 412).

من خلال استعراض التعاريف السابقة نلاحظ وجود اختلافات في تعريف الجودة لذا اجتمع بعض المهتمين ومنه (Garvin, et.al, 2009) وحددوا تعريف الجودة من خلال أربعة أصناف او مداخل وتبعاً للأساس الذي تستند عليه وكما في الجدول الآتي:

الجدول (1)

تعريفات الجودة على وفق بعض المداخل

أساس التعريف	تعريف الجودة على وفق المدخل	عيوب المدخل
1- مبني على أساس المنتج Product Based	أنها صفات أو خصائص بمكن قياسها وتحديد كميتها،إذ يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج.	يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظللة.
2- مبني على أساس المستخدم النهائي User Based	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة.	إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
3- مبني على أساس التصنيع Manufacturing Based	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات. إذ إن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.	* إن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهاً داخلياً. * عادة تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على انه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محدده، وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.
4- مبني على أساس القيمة Value Based	* تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتوج. * يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. وهذا اللقب الأفضل قيمة Better Value يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

المصدر: (الطائي، وآخرون، 2003)، نظم إدارة الجودة، 2003، ص: 25-26

مما سبق فإنه يمكن تعريف إدارة الجودة لشاملة على أنها أسلوب إداري يركـز على جميع النشاطات التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم مـن الخدمة والمجتمع ويحقق في نفس الوقت أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفـة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين ومواصلة السعي الـدؤوب نحـو التطوير المستمر للخدمات والسلع وذلك باسـتخدام الطـرق الإحـصائية والكميـة والتكنولوجية الحديثة، مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها وعي نحو تحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقـات الإبـداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والآمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة.

واحتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها أهمية خاصة، سـواء علـى الـصعيد العالمي أو العربي أو المحلي، إذ تعتبر أحد الأنماط السائدة والمرغوبة فـي الفتـرة الحالية، وقد وصفت بأنها الثورة الثالثة، بعد الثورة الـصناعية وثـورة الحواسـيب (المناصير، 1994).

والحاجة ضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمـدخل مـن مـداخل التطوير التنظيمي، الهادف إلى تحسين الأداء، والمحافظة علـى اسـتمرارية البنـاء التنظيمي ومواجهة التحديات، وفي ميدان التعليم تسعى المؤسسات التعليمية خاصة في الدول المتقدمة إلى تطبيق نظام لإدارة الجودة الشاملة (اللوزي، 2003).

وأصبحت الجودة في عصرنا هذا الأساس للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث أنها وسيلة قوية

لتحقيق رضا المستهلك، وتحسين المنتج، وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، ويمكن بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي (الشامي، وآخرون، 2004).

1- إن نظام الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، للمنظمات، كما إن عدد كبير من الباحثين أكدوا بأن منظمات الأعمال المهتمة بالجودة وإدارتها نمت بشكل كبير.

2- الجودة تؤدي إلى رضا المستهلك. ومن المعروف بأن المستهلك يبحث دوماً عن الأفضل للسلع أو الخدمات، وإدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستهلك وتحسين وتطوير جودة الإنتاج.

3- نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع. ويقول رئيس شركة أمريكان أكبريس (نحن مهتمون جداً بالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة لأن العائد كبير جداً) ويتمثل العائد في رضاء المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

4- تطبيق مدخل إدارة الجودة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل شهادة الأيزو 9000 (Iso 9000).

5- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

مبادئ نظام ادارة الجودة الشاملة

بالرغم من شبه الإجماع من قبل الدارسين والباحثين والكتاب على المبادئ والمتطلبات الرئيسة لنظام إدارة الجودة الشاملة كدعم الإدارة العليا والتركيز على الزبون والتحسين المستمر للعمليات ومشاركة العاملين ونحوها إلا انه هناك الكثير منهم ممن دمج بين مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتم تناولهما معا وتحت مسمى واحد كمبادئ أو أسس أو متطلبات دون أن يفرق بينهما

في المعنى اوالطرح ويرى الباحث انه من الأفضل تناول المبادئ والمتطلبات لنظـــام ادارة الجودة الشاملة كلا على حدا وعلى النحو الآتي:

1-وحدة الهدف:

مما لا شك فيه ان أي منظمة لها أهداف تسعى لتحقيقها وهذه الأهداف يجـــب ان يقف خلفها جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بحيث تمثل أهـــداف مـــشتركة يسعى كل في موقعة وفي حدود مسؤوليته لتحقيقها كما تمثل هـــذه الأهـــداف توجـــه واضح ومحدد للتنظيم ككل وبإطار من التنسيق وتوحيد الجهود وبشكل يمنع تعارض الجهود بحيث لم يعد وجود رؤية إستراتيجية موحدة لدى الإدارة العليا في مجال نظام ادارة الجودة الشاملة كافيا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بل ان تجسيد هذه الرؤية وتداولها بين جميع الأطراف وفي كافة المستويات الإدارية في المنظمة أصـــبح هـــو الهدف المنشود وتوحيد ادراك واتجاهات العاملين تجاه العناصر الرئيس لإدارة الجودة الشاملة يمثل وحدة الهدف كمبدء من مبادئ نظام إدارة الجـــودة الـــشاملة (الدرادكـــة، 2006).

تاريخيا في الصناعة الأمريكية كانت العلاقة بين الإدارة والعاملين، غيـــر وديـــة، وكان من الممكن تحديد عدد من الأسباب التي تكمن خلف حالة عدم التوافق هذه،دون ان يكون هناك إجماع على هذه الأسباب إلا انه ومـــن وجهـــة نظـــر إدارة الجـــودة الشاملة، من نلوم وماذا يجب ان نعمل إزاء هذه الخصومة بين الإدارة والعاملين هي ليست مهمتنا والمهم هو: لغرض تطبيق مدخل الجودة الـــشاملة، ينبغـــي أن تعمـــل المنظمة على وحدة الهدف (الغرض)، هذا يعني بأنه لا مكان لتعـــارض الـــسياسات الداخلية في منظمة الجودة الشاملة، وإنما العادة أو العرف المعتاد فيها هـــو التعـــاون والتكاتف لتحقيق هدف مشترك (السالم، والمري، 2005).

السؤال المطروح بخصوص هذا العنصر من عناصر الجودة الشاملة هو هـــل ان ووحدة الغرض (الهدف) تعني بأنه سوف تنتفي الحاجة الى الاتحادات فيما بعـــد ؟ الجواب على هذا السؤال هو ان وحدة الهدف (الغرض) ليس لها علاقة بالحاجة الـــى

الاتحادات. المفاوضات الجماعية تكون حول الاجور، المنافع، وظروف العمل، ليس حول مهمة المنظمة ورؤيتها. ينبغي ان تشعر العاملين بالمشاركة والدعم الاكبر عند اعتماد مدخل الجودة الشاملة وبشكل اكبر مما هو في حالة اعتماد الادارة التقليدية. لكن هدف الجودة الشاملة هو تعزيز المنافسة، وليس الغاء الاتحادات. مثلا في اليابان حيث ان الشركات تهتم بوحدة الهدف (الغرض) نجد بان الاتحادات لا تزال موجودة _ اذ ان وحدة الهدف (الغرض) لا ينبغي بالضرورة بان الادارة والعاملين سيتفقون دوما على الاجور، المنافع، وظروف العمل.(الحداد، 2009:265-266)

2-الإدارة بالحقائق:

هذا المبدأ أحد المكونات المهمة التي ترتكز عليها ادارة الجودة الشاملة، فيتطلب تطبيقة الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمه لتمكين الافراد وايصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق الى حيث يجب ان تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، وتشكل المعلومات المستندة للحقائق اساسا مهما في فلسفة ادارة الجودة الشاملة،فتوافرها للادارات العليا بمختلف انواعها سيعكس مدى امكانات المنظمة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الادارات العليا نحو اتخاذ قرار تطبيق هذه الفلسفة (العلي، 2007).

ان توافر المعلومات الحقيقية الضرورية لمختلف العاملين في المنظمة يوسع افاقهم وتطلعاتهم حيث ان المنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه ادارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة للمنظمة لانه يمثل إمكانية إجراء التحسينات وبمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا. (علي، وابو حسيبة، 2010: 48) وهكذا فأن نظام ادارة الجودة الشاملة يؤمن بان اتخاذ القرارات الصائبة من قبل الإدارة لا يتحقق دون الاعتماد على معلومات حقيقية مستمدة من الواقع وبما يؤكد ضرورة ان تمتلك المنظمة نظام معلومات فعال له القدرة على الوصول للحقائق والاستفادة منها في تطوير الجودة وله القدرة على على قياس النتائج علميا وبشكل دقيق. (السالم والمري، 2005: 70)

ان اعتماد المنظمة في اتخاذ القرارات على جمع البيانـــات بـــشكل صـــحيح سيؤدي الى نتائج ايجابية منها:

1- ان البيانات والمعلومات ستكون بشكل دقيق ومحل ثقة

2- سيؤدي إلى الاهتمام بتحليل البيانات والمعلومات بالطرق السليمة

3- سهولة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار

4- بناء القرارات والإجراءات على أسس علمية وحقيقية.(العتيبي، 2006)

3- التوجه بالعميل Customer Driven Organization

لعل اغلب الناس يفسرون كلمة عميل/ زبون بأنه الشخص الذي يتلقى خدمـــة معينة كمريض في مستشفى او متلقي خدمة في بنك او مشتري لسلعة ما مـــن محـــل تجاري ولكن هذا المفهوم لكلمة عميل او زبون قد يكون مفهوما قاصرا حيث نجد ان كلمة عميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضمن مفهوما أوسع، كما يشمل الجهـــات التي تتولى الدفع مقابل الخدمة ويتعدى ذلك وصولا إلى الموردين ونحوهم (ابو النجا، 2007) ويقصد بالتوجه بالعميل أن تكون رغبـــات واحتياجـــات العميـــل المتجـــددة والمتغيرة هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة، على عكـــس أن يـــتم تصميم وتشغيل تلك النظم اعتماداً على رغبات الإدارة والعاملين وبمعزل عن عملاء المنظمة وقد عبر عن ذلك (Khoo, & Tan, 2003) بقوله بأنه يجب أن يكون العميـــل أولاً وبشكل دائم Putting the customer first كما أطلق علـــى ذلـــك (Goetsch, & Stanley, 2006) لفظ التركيز على العميل Customer focus (ماضي، 2006) وعليه يعتبر التوجه بالعميل والتركيز عليه في جميع أنشطة المنظمة دعامة أساسية لنجاحها بل يعتبر معيار النجاح لها هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التـــي تقـــدمها ومن هنا يعد هذا المبداء من المبادئ الرئيسة التي تقوم عليها فلـــسفة إدارة الجـــودة الشاملة.

4- المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية او نقاط التقدم التنافسية من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة وهي واحدة من أكثر الوسائل الإدارية المرغوبة لتحسين الوضع التنافسي للمنظمات،حيث أكثر من 70 ٪ من المنظمات في جميع أنحاء العالم تستخدم هذه الأداة التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال منهجيه علمية تعليمية عن طريق جمع المعلومات المرغوبة عن المنافسين وغيرها من المنظمات،ذات العلاقة وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالنتيجة المالية لإعمال المنظمة، والأداء التشغيلي، والقدرة على التغيير في التفكير الاستراتيجي وطرائق العمل (Chan & Burns, 2002) ونقاط التقدم عادة توصف بأنها تشجع على ممارسة المحاكاة، وهي تنظر إلى خارج حدود المنشأة وتقارن أدائها مع الآخرين، من حيث الممارسات والتطبيق، وتتيح هذه العملية اكتساب المعرفة من الخارج والتي تتكامل مع 'المعرفة الضمنية للشركة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق المعارف الجديدة التي تؤدي إلى إدخال تحسينات وابتكارات في الشركة(Silvia& Stefania, 2004)

ويمكن تعريف المقارنة المرجعية على انها:"عملية منهجية ومستمر لمقارنة أداء المنظمة، المهام والعمليات مع أفضل شي توصل إليه العالم ليس فقط من أجل تحقيق هذا الأداء، ولكن لتجاوز ذلك (Patrizia et al: 2005).

وتعتبر نقاط التقدم التنافسية احد المناهج المستخدمة في عملية إدارة الجودة الشاملة وهي إحدى المراحل لتحسين الجودة ودفعها للاقتراب من مقاييس عالمية ومعروفة وبما يمكن المنشاة من الحصول على مزايا تنافسية وهى في صميم عملية وضع المعايير، وبالتالي تلعب دورا هاما جدا في ضمان نجاح عملية المقارنة وتؤدي إلى نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث يتعين على الشركات أن تعرف أولا نقاط قوتها ونقاط ضعفها قبل الشروع في اعتماد أداة مرجعيه لتحسين إنتاجيتها ونوعية المنتجات، وكفاءة العمليات، والخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين في مجمل الأداء والقدرة على المنافسة التجارية (يحضيه، 2003).

وتعتبر نقاط التقدم التنافسية أحدى مراحل تحسين الجودة ودفعها للاقتراب من المقاييس العالمية المعروفة وبما يمكن المنشأة من الحصول على مزايا تنافسية.

5- التحسين المستمر Continuous Improvement

يعد التحسين المستمر من الركائز والمبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة وهذا المبداء ينطلق من الرغبة الدائمة والمستمرة للمنظمة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل من العمليات داخل المنظمة والمنتجات او الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء أي انه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة كما ان هذا المبداء يستند إلى أن عملية التطوير والتحسين مستمرة ولا تقف عند حد معين طالما ان رغبات وحاجيات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة (نصيرات، 2007).

كما بين (ماضي، 2006) ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد على اهمية التحسين المستمر للمنشات التي ترغب في عملية التطوير، حيث يعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ عل جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، ويساعد استعمال عملية تحسين الجودة على تركيز الانتباه على العميل ومتطلباته لانها تحدد الإجراءات الأولية من اجل تقليص متطلبات العميل إلى مواصفة واحدة والمواصفات إلى عملية نشاط محدد.

ان التحسين المستمر للأداء يكون عبر تحديث وتطوير الوسائل والادوات والأجهزة والمعلومات وكافة ملاكات المنظمة وفق احدث واخر التطورات والمستجدات العلمية والطبية والتقنية وخاصة اذا ما تحدثنا عن المستشفيات والتي تساعد في تقديم خدمات متطورة ومواكبة لكل ما هو حديث، وتتطلب عملية التحسين التزاماً أكيدا ونفسا طويلاً وجهداً مستمراً دون كلل او ملل من جانب الإدارة والعاملين على حد سواء في كافة المستويات التنظيمية.

6-منع الأخطاء قبل وقوعها:

لعل الفلسفة التي يستند لها نظام ادراة الجودة الشاملة وهي اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من اول مرة وفي كل مرة يعزز المبداء الذي يقوم عليه وهو مبدأ

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها،عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وايجاد الحلول وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري وبطرق مختلفة، حيث يؤمن القائمين على النظام بان تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج (كوش، 2002).

متطلبات نظام ادارة الجودة الشاملة

1- القيادة الادارية:

لقد اجمع الخبراء والعاملون في مجال ادارة الجودة الشاملة ان من اهم العوامل التي تضمن تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح هو دعم الادارة العليا والتزامها بالجودة ذلك ان قرار تطبيق ودعم ادارة الجودة الشاملة هو في الأساس قرار استراتيجي، ويتوقف نجاحها على مدى قناعة الادارة العليا بفوائدها واهميتها لتطوير الأداء ولتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ولا تكفي القناعة وحدها بل يجب ان تترجم على ارض الواقع الى التزام واضح وصريح بنظام ادارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي للنظمة وهذا يتطلب توفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذ برنامج ادارة الجودة الشاملة حيث يجب توفير كوادر عاملة مدربة حسب الاساليب العلمية الحديثة ولديها المام بفلسفة ومبادئ ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة وحل المشاكل حسب الطرق الاحصائية للجودة، وتقديم المستشارين الخارجين عند الضرورة لدعم ومساندة الخبرات الداخلية لضمان نجاح برنامج ادارة الجودة الشاملة ويجب توفير الاجهزة والمعدات الازمة لتقديم مستوى عالي من الجودة وبما يواكب التطوارت التكنولوجية (العقيلي، 2001).

2- الثقافة التنظيمية:

من المتطلبات الاساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة هو وجود بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة تراعي الظروف الخاصة للمنظمة وطبيعة بيئتها والقيم السائدة بها وتأخذ بالاعتبار كافة المبادئ والأساسيات والإرشادات والمحاذير والعوامل أو المتغيرات المؤثرة سلبية أو إيجابية، وذلك حتى يكون هذا التطبيق ناجحاً وفعالاً وبالتالي يحقق اهدافه المنشودة وفي هذا الصدد ولعله من المفيد

ان نستعرض المقصود بالثقافة التنظيمية فيعرفها (Andrew & Broun, 1998:9) بأنها " نمط المعتقدات والقيم والطرق التي تم إكتسابها وتعلمها من خلال الخبرات المتراكمة والتي تم تطويرها على مدار تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى أن تكون ظاهرة في مختلف النواحي المادية وفي سلوكيات العاملين بالمنظمة "، كما يعرفها (القريوتي، 286:2000)على أنها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت وإستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه "

لقد اصبحت الثقافة التنظيمية ذات اهمية ولها الأولوية في كثير من المنظمات والتي تسعى الى التمييز في مجال جودة منتجاتها فيعطي كثير من المديرين إهتمام عالي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام حيث تؤكد كثير من الدراسات إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم (العميل الخارجي) وكذلك العاملين (العميل الداخلي) والملاك، يمكنها ان تتفوق في الأداء على المنظمات التي لا توجد لديها ثقافة متكيفة، كما أنه يمكن للمنظمات التي لديها ثقافة قوية وملائمة أن تزيد أرقام مبيعاتها وآدائها عن تلك التي لاتوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمنظمتات الناجحة تحتاج ثقافة قوية ومتكيفة لدعم استراتيجيتها في مجال ادارة الجودة الشاملة (خاشقجي، 2003).

3- الترويج والتسويق:

ان نشر مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، ان تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغير والتعرف على المخاطر المتوقعه بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها،ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة. كتاب الطريق للاصلاح ادارة الجودة الشاملة (علي، وابو حسيبة، 2010: 98)

4- المشاركة والتمكين

المشاركة والتمكين مصطلحان مترادفان حتى ان التمكين قد اشار لـــه بعــض الكتاب على انه مشاركة في الملكية والثقة واطلاق طاقات العاملين الكامنـــة لتقــديم افضل ما عندهم، ويتطلب اعطاء كل عامل ما يحتاجه من اســتقلالية وحريـــة لاداء العمل و تقوم الفكرة الاساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة على ان جميع العاملين فـــي المنظمة هم فريق واحد متشاركون ومتعاونون ولديهم نفس الاهتمامـــات والتطلعـــات ويسعون الى تحقيق اهداف مشتركة وعلى كافة المستويات، وعلى الادارة ان تدرك أن غير المديرين يمكنهم أيضاً أن يساهموا في صناعة القرار داخل المنظمة، كما انه يجب ان تكون هناك رؤية مشترك لكافة الاطراف داخل المنظمة اتجـــاه نظـــام ادارة الجودة الشاملة وما يهدف اليه تجنبا لتعارض الافكار وتشتيت الجهود (جودة، 2008).

وحتى تتم مشاركة العاملين وبشكل فاعل في قرارات المنظمة وفي نظام ادارة الجودة الشاملة على وجه الخصوص يجب على الادارة ان تقوم بتمكين العاملين مـــن خلال منحهم الصلاحيات الكافية وتدريبهم وتاهيلهم وتزويدهم بالمعارف والمهـــارات والقيم الضرورية لتحسين ادائهم خلال العمل وتوفير لهم المعلومات الازمة بـــسهولة وييسر وبالوقت المناسب (توفيق، 2003).

ويرى (الحوري: 2008) ان التمكين يشير إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفـــراد القدرة، والثقة، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء، والمبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات الزبـــون، وذلـــك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.

ان من اوجه تمكين العاملين والتي يجب التركيز عليها هنا هي عملية التدريب حيث يرى (السالم، والمري، 2005: 65) انه يجب ان تتـــضمن تأهيـــل العـــاملين بالمهارات السلوكية الازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها وتعزيز ثقتهم بأنفـــسهم ليتمكنوا من صنع القرارات مع ضرورة توفير الموارد المادية والبشرية الازمة لتنفيذ ذلك.

وقد بين (برهوم، 2007:210) بأن جودة التدريب تعد أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات، فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعلياً في تطوير أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فاعلية التعليم والتدريب. وعملياً التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وأداء العمل على نحو صحيح من المرة الأولى، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمراً هاماً في مجال الخدمات العامة، حيث إن تكاليف العلاج والتمريض والإقامة وإشغال السرير تزداد في حال نقص الخبرة الطبية والتمريضية، علماً بأن جودة الخدمات غير محددة المعالم وتتأثر بأمور كثيرة.

ومما لا شك فيه لما للحافز من اهمية في دعم العاملين لنظام ادارة الجودة الشاملة حيث يرى (حمود والخرشة، 2007) بأن الحوافز الى جانب ما يتقاضاه العاملين من اجور او رواتب تشجع الافراد وتدفعهم على الاداء الأمثل من خلال ربط الحافز بالاداء ومن خلال وضع مقاييس دقيقة وموضوعية و شفافة؛ لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد عامل و ما يستحقه منها وفقا للأداء المنجز من قبله.

كما تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من اهم القضايا التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة ولعل فرق العمل وحلقات الجودة على وجه الخصوص صورة ميثالية للتعبير عن شكل من اشكال العمل الجماعي والتي تستند الى في مظمونها الى نظام ادارة الجودة الشاملة حيث ان نظام الجودة الشاملة يعتبر المظلة لمثل هذا النوع من الاعمال الجماعية والتي يطلق عليها حلقات الجودة كون اهم القضايا التي يناقشها افراد حلقات الجودة هي الجودة في العمل (بدح، 2007).

5- القياس والتحليل:

ان الاستمرارية في القياس لمعرفة ماتحقق من نتائج وانجازات تمثل الجودة الشاملة بمفهومها العلمي وليس بالمفهوم السطحي أو المجامل أو المخادع، والقياس

المستمر لا يجعل من الممكن حدوث ثغرات أو توقفات عن التقييم ومعرفة الواقع والاسباب مما يسهل من عمل القائمين بالتحليل والتقييم.

ومن الضروري عند اجراء عملية القياس الا يسبب تعطيل الاعمال أو فرض معوقات على الاداء، وكلما كان القائمين بالقياس والتحليل على علم ومعرفة ومهارة كافية كلما كان انجازهم اضافة ملحوظة على الجودة الشاملة مع اعطاء كل جزء من العمل ما يستحق من الاهتمام والتركيز(المصري، 2010: 42)

بالاضافة الى ما تتضمنه عملية القياس والتحليل من اشراف ومتابعة مستمرة للعمليات داخل المنظمة وما تتضمنه من عمليات التنبؤ بالاخطاء والانحرافات قبل وقوعها فيجب متابعة الاحتياجات المتنامية للزبون وتخصيص جهة لاستقبال ملاحظاته ومتابعتها مع الجهات صاحبت القرار وعمل الدراسات الميدانية اللازمة للوقوف على مدى رضى الزبون عن الخدمات او السلع المقدمة من المنظمة (الخولي، 2001).

6- مواكبة التطورات التكنولوجية:

لقد ساعدت التكنولوجيا كثيرا في الارتقاء بمستوى الجودة من خلال مساعدة العاملين في تحقيق تكامل العمليات مع التفصيلات الزبائن واجراء تغييرات في المنتجات بسرعة وبكلفة واطنة. وقد ظهرت مصطلحات مثل الانتاج الرشيق Lean Production الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق أنسيابية عالية في نظم الانتاج تعتمد على مجاميع صغيرة من العاملين اما نظام الانتاج المرن Flexible Manufacturing system فهو نظام انتاج يستفيد من التكنولوجي بشكل كبير للسماح باجراء تغييرات سريعة وبكفاءة لانتاج منتجات مختلفة أو اجراء تغييرات في المنتجات الموجودة حاليا (الفضل، 2007)، كما ظهر بفضل التكنولوجيا مصطلح اخر وهو الايصاء الواسع (الزبونة) Mass Customization الذي يعني انتاج منتجات بناء على الذوق الفردي للزبون لمنتجات كانت تنتج بشكل دفعات كبيرة ان ما اشرنا اليه من انماط جديدة يرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة وحرص المنظمة على اقتناء

التكنولوجيا المتطورة لتضمين هذه الجودة بمنتجاتها. ولعل مرحلة تـصميم المنــتج اصبحت سلاحا فعالا في المنافسة في ميدان الاعمال في عالم اليــوم، حيــث يــسهل التصميم عملية التصنيع كما يعتبر عامل جــذب مهــم للزبــون. الادارة والاعمــال (العامري، والغالبي،2007: 124)

7- علاقة حسنة مع الموردين

لم يهتم نمط الادارة التقليدية في المنظات الاهتمام الكافي بالطرف الذي يقــوم بتوريد احتياجاتها التشغيلية من المواد والخدمات ونحوهما وفي المقابل اهتمت الادارة الحديثة في ظل نمط ادارة الجودة الشاملة بخلق علاقة شراكة مع الموردين بما يجعل منهم امتدادا للمنظمة، يوفر لها العون والدعم لتحقيــق أهــدافها،من خــلال تــوفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم بالاضافة الـــى تبـــادل المعلومـــات والخبرات.

وبين (السالم، والمري، 2005: 67) ان الادرة الحديثة تتعامل مع المورد على اساس انه شريك كالمستهلك تماما تستمد منه المعلومات وتستعين به في تلبية طلبـــات المستهلكين، ومثل ما تعتبر جودة المواد هي اساس عملية التحسين المستمر فأن جودة المورد هي اساس نجاح ممارسة ادارة الجودة الشاملة، ومن جهة اخرى ان حـــرص المنظمة على بناء علاقة قوية ووطيدة مبنية علـــى التعـــاون المتبـــادل والمــصلحة المشتركة بينها وبين الموردين من شأنه تسهيل ســيطرتها عــل مــستويات جــودة التجهيزات التي تقدمها حيث ان توريد المواد بالجودة المطلوبة وضمن المواصـــفات العالمية للجودة له دور فعال في تحقيق المنظمة لمنتجات او خدمات عاليـــة الجــودة وبشكل تنافسي (السالم، والعلاونه، 2006).

الاختيار والتعيين:

وهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظـــائف، تخطــيط المـــوارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب، ويعتبر توصيف الوظـــائف البدايـــة

الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة، ولكن تخطيط الموارد البشرية بغرض التوظيف لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد (حجازي، 2005).

ويعرفها (أبو بكر، 2008: 50) على أنها: تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المنظمة.

وعرفها(آل علي والموسوي، 2001) على أنها: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

ويتمثل قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، وبأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين، ويعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم فكل خطأ في تلك العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار. (عبوي، 2006)

وتُعد عملية الاختيار والتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن :إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً (Ticu, et.al, 2006).

ويشكل الاختيار والتعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على

أداء العاملين بها، وكلما كان أولئك لديهم الخبرة، والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة (Liou & Kleiner, 2004).

ويكون للإدارة سلطة تقديرية واسعة لاختيار الموظف العام، وتعتبر الثقة هي أساس اختيار الشخص لشغل الوظيفة العامة. فالسلطة المختصة بالتعيين لها حرية اختيار الشخص من بين الأشخاص الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة، أو من بين الأشخاص المرشحين والمؤهلين لشغل الوظيفة العامة (حرحوش، 2006).

ويتطرق (المغربي، 2007) إلى جملة من المشكلات التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين والتي يمكن أن تستخدم كمرشد للمنظمات في تحسين جهودها في مجال التوظيف، وتلك المشكلات هي:غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية التوظيف بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان، وسوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسئولية غير محددة. في حين يتطرق (حريم، 2010) إلى عوامل أخرى تتمثل في ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها، **و**غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية، **و**عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.

ويركز (الصالح، 2004) على إشكالية فترة التجربة؛ بسبب ضعف المراقبة والمعايشة الميدانية للمرشح للتوظيف الذي تم اختياره بشكل أولي وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية؛ مما يؤثر على قرار التثبيت، وإغفال المحددات القانونية والاجتماعية؛ مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف، وعدم دعم إدارة المنظمة لعملية التوظيف؛ مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بها. وزيادة

التكاليف؛ بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

وحدد (جواد، 2010) خطوات الاختيار من خلال تحليل الوظائف وخطة الموارد البشرية، واستقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والاختيار، والفحص الطبي، والمقابلة النهائية، والاختيار الأولي، والتعيين.

ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي :إصدار قرار التعيين ,والتهيئة المبدئية، والتقويم في أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (مصطفى، 2008).

ومن هنا ترى الدراسة إن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا القيادية في المنظمات بل أنها تتوافق مع كل مستويات الوظائف الموجودة، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لشغل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف.

معايير الاختيار

إن من البديهي توافر عدد من المواصفات والخصائص في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص تكون مستمدة من تحليل الأعمال بقصد الحصول على مستويات عالية من الأداء ومن أبرزها:

1- **مستوى التعليم**: حيث تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل ويكون محدد في بطاقة توصيف الوظيفة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظيفة (زويلف، 2001).

2- **الدورات التدريبية**: تفضل المؤسسات وجود عدد من الدورات التدريبية لدى الأفراد المتقدمين للوظيفة.

الخبرة السابقة: حيث تفضل معظم المؤسسات ممن لديهم خبرة سابقة في العمل من المرشحين للوظائف التي سيشغلونها لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا ميسورا بالنسبة لطالب الوظيفة (Toplis, 1989).

خطوات الاختيار

هناك مراحل عديدة للاختيار وفيما يلي أبرزها (السالم، والصالح، 2002؛ الطائي، 2006؛ العقيلي، 2005):

1- **استقبال طالب الوظائف:** يتم استقبال طالبي الوظائف بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل، والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظائف، وعلى ضوء هذه المعلومات يتم اتخاذ القرار لطالب الوظائف بشغل أو عدم شغلهم لتلك الوظائف.

2- **المقابلة الأولية:** وتهدف إلى التأكد من توفر شروط أساسية لقبول المرشح للعمل. فقد تتطلب الوظيفة سناً معيناً أو يكون العمل قاصرا على الرجال دون النساء أو استبعاد الذين لا تتوافر بهم الشروط الأساسية.

3- **الاختبارات:** وتجرى هذه الاختبارات لتحديد المستوى العلمي للمرشحين للوظائف حسب تخصصاتهم وعادة ما يكون لهذه الاختبارات جزء من الدرجة الكلية للمرشح للوظيفية.

4- **المقابلة:** وتعتبر المقابلة من أكثر الوسائل شيوعاً في المؤسسات وهي محادثة شفوية تتم بين طرفين، الطرف الأول ممثل عن إدارة الموارد البشرية والطرف الثاني المرشح للوظيفة.

5- **الاختيار الأولي:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة، ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختيار من أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة.

6- **القرار النهائي**: ويأتي هذا القرار في ضوء إجراء العديد من التحليلات للبيانات وبعد أخذ رأي المدراء والقادة الإداريين، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة أو إلى الجهة المناطة بعملية التعيين.

7- **التعيين**: يمثل التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ بالاستقطاب ثم الاختيار وتنتهي بالتعيين ويتضمن التعيين نقطتين أساسيتين هما:

أ- إصدار القرار للتعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء مباشرة من عملية الاختيار والاتفاق على المرشح وعلى كافة التفاصيل المتعلقة بالوظيفة من راتب وميزات وحوافز.

ب- التهيئة المبدئية: حيث يتم تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين معه، وذلك من خلال تعريفه بمهامه ومسؤولياته وبأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وسائل منها: الكتب، والنشرات وأدلة العمل، وغيرها من الزيارات الميدانية. وهناك خطوات هامة لإنجاح عملية تهيئة الموظف من أبرزها (السالم وصالح، 2002):

1. استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر.
2. تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له.
3. تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل.
4. تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة.
5. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:
6. تثبيت الموظف وتمكينه وذلك بعد امضائية الفترة الزمنية المحددة له بنجاح.

إن عملية التوظيف هي الامتداد الحقيقي لعملية التخطيط وهي تمثل الأداة الرئيسية والتي من خلالها تستقدم المنظمة الأفراد وفق المنظور الاستراتيجي، ولا بد

للمنظمة من إجراء المفاضلة بين العديد من البدائل والإستراتيجيات المتعلقة بعملية التوظيف.

الاستقطاب:

تعكس عملية الاستقطاب جانبين مهمين من عملية التوظيف التي تشتمل مرحلتين اساسيتين، المرحلة الاولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للالتحاق بالعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والاعداد المناسبة (الاستقطاب) والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار) (رشيد، 2001).

وتعني عملية استقطاب الموارد البشرية كافة النشاطات الإعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا للراغبين في العمل (حجازي، 2005).

عرف (السالم وصالح، 2002) الاستقطاب على انه يرتكز على الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين للوظائف مما يتيح الفرصة للمؤسسة التي تختار بعضهم وفقا لمصالحهم واهتماماتهم تجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسة.

ومن ناحية أخرى لا بد أن يهتم الاستقطاب بعملية البحث عن الأفراد وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة الشاغرة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فلا بد لتلك الوظائف المشغولة أن توصف من حيث متطلباتها بشكل دقيق (الدسوقي، 2001).

أهمية الاستقطاب

تعرف المؤسسات التي تعتني بمواصفات العاملين فيها بالمؤسسات المبدعة والناجحة وهي التي تضم بين أطيافها أناس مبدعون وعليه فان الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة لتلك المؤسسات المبدعة، حيث تبرز أهمية الاستقطاب بالأمور التالية (السالم وصالح، 2002):

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل زادت فرصة الاختيار من بين البدائل المتعددة باختيار الأكفاء والأكثر فاعلية.
2. تستطيع المؤسسة من خلال الاستقطاب أن توصل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء حياتهم الوظيفية ومستقبلهم.
3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو أهم خطوة في بناء قوة العمل الفعالة والأكثر تحقيقا للمواءمة بين الأهداف والمخرجات.

مصادر استقطاب الموارد البشرية

يحتاج استقطاب الأفراد إلى مؤسسة ما، دراسة معمقة ومسبقة للمصادر المختلفة التي يمكن من خلالها الحصول على الأفراد المطلوبين بالمواصفات المطلوبة، ويعتبر تحديد المصادر بسيط نسبيا في حالة المؤسسات الصغيرة، ولكنه يشكل مسألة معقدة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والمعقدة، حيث تتعدد فيها مصادر الأفراد. وهناك مصدران أساسيان للحصول على تلك الموارد المطلوبة:

1- المصادر الداخلية:

ويقصد بها الموارد البشرية داخل المؤسسة ومن أهمها (زويلف، 2001):

1. **الترقية**: ويستخدم هذا المصدر لرفع قدرات العاملين بغرض الحصول على الترقية وكذلك رفع الروح المعنوية لهم وتوليد الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي لديهم.
2. **النقل الوظيفي**: وتلجأ المؤسسة إليه عندما تكون سياسة المؤسسة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين.
3. **مخزون المهارة**: ويستخدم هذا المخزون عادة عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل للقدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين فيها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات، والقدرات والمهارات والرجوع إلى

مخزون المهارات للبحث عن أصحاب تلك القدرات والخبرات التي تناسب تلك الوظائف.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المصادر لها أفضليتها على المصادر الخارجية في أكثر الأحيان خصوصا عندما تتوافر السجلات الكاملة لخدمات الموظفين داخل المؤسسة وبنفس الوقت لها مآخذ لعل من أبرزها عدم كفاية المصادر الداخلية لملء المراكز الشاغرة بعناصر مختارة.

2- المصادر الخارجية

تعد هذه المصادر أفضل السبل للمؤسسات الكبيرة حيث لا تستطيع ملء شواغرها بالاعتماد كليا على المصادر الداخلية إذ مهما كانت لديها القدرة الذاتية للاكتفاء بما لديها فلا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالمصادر الخارجية ومن أهمها(السالم وصالح،2002): التقدم المباشر للوظيفة: إذ تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها من خلال الأفراد الذين يقدمون لها بشكل مباشر أو بالبريد حيث تتفاوت مؤهلات وخبرات هؤلاء المتقدمين.

ولا يمكن التقليل هنا من شأن وأهمية هذا المصدر لذا يجب معاملة هذه الطلبات المقدمة بعناية طيبة حتى لو لم تكن هناك حاجة إلى تعيينهم حاضراً، وعادة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات وفقا لبياناتها ومؤهلاتها الوظيفية.

الإعلان: وهو أكثر الأساليب شيوعا واستقطابا للأفراد وقد يكون الإعلان المصدر الوحيد لكثير من المؤسسات في حين يرى البعض أن هذه الوسيلة هي أخر الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لاستدعاء الأفراد للعمل أو عندما لا تكون هناك وسائل أخرى ولكن بكل الأحوال هناك وسائل مختلفة تعمل المؤسسة من خلالها على الإعلان مثل الإعلانات الداخلية بالصحف اليومية والدورية والمذياع والتلفزيون أو من خلال وكالات الاستخدام المتخصصة. كما يمكن استخدام المؤسسات المحلية مثل الجامعات والمدارس والمعاهد كمصدر مهم للحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها

المنظمة وكذلك يمكن التواصل مع النقابات العمالية والمنظمات المهنية لنفس الغرض (حجازي، 2005).

مراحل تخطيط الاحتياجات للاختيار والتعيين من الموارد البشرية:

يمكن تحديد مراحل عملية التخطيط على النحـــو التـــالي(Daniel & Raquel, 2005):

1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهـــداف التـــي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المـــستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي (العقيلي، 2005):

1. عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.
2. مواصفاتهم الشخصية.
3. الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

وتتأثر الإجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية وهـــل تغطـــي فتـــرة قـــصيرة أم متوسطة أم طويلة.

2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا فـــي ضـــوء ثلاثـــة عناصر أساسية هي (عبوي، 2006):

1. تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخـــصية ومهارية.
2. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبـــة للقيام بالعمل.

3. التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال إعداد قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام أو من خلال طلبات الاستخدام أو من خلال تقارير تقويم الأداء.

ولا بد أن تمتلك المنظمة نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمنظمة وأهم التغيرات التي مر بها وما هي المهارات والقدرات التي يمتلكها إلى جانب توفر معلومات أخرى كالرواتب والمكافآت والعلاوات والحوافز التي حصل عليها.. الخ.

أما ما يخص سوق العمالة الخارجية فإنه الجانب الآخر من عرض الموارد البشرية الذي تستقطب منه المنظمة أولئك الذين يحققون أهدافها. ويجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة هذه السوق من زوايا متعددة كالنوعية والخبرة المتوفرة ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السنة، وحجم وتوزيع الموارد البشرية والمؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتفاعل مع هذه الموارد وتؤثر في حركتها(العقيلي، 2005).

وفي ضوء نتائج التقويم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتمادا على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، ويعتمد القرار النهائي باللجوء إلى أحد المصدرين على عاملين أساسين هما (مصطفى، 2008):

1. القدرة على الإيفاء باحتياجات المنظمة.
2. التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

ويتخذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر الذي يجب الاعتماد عليه وكيفية تنفيذه في المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية وهي مرحلة وضع خطة العمل.

3- وضع خطة العمل

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل. وتمثل خطة العمل نظامــا إجرائيــا للتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليهــا سابقا وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة ومهما كان الأمر فإن خطة العمل لا بد وان تعكس أهداف الموارد البشرية وإستراتيجيتها بعيدة المدى وذلك في إطــار الظروف المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا، ومن بين القرارات التي يمكن وضــعها في الخطة ما يلي(الصالح، 2004):

1. خطة الانتقاء والتوظيف.
2. خطة الترقية والنقل والتقاعد.
3. خطة للتدريب التطوير.
4. خطة لتعدل الأجور والرواتب.
5. خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي... وهكذا.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها

بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقــوم إدارة المــوارد البــشرية (أو الجهــة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا.

ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحــصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية وهي تراقب وتقوم الخطة:

أ- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

ب- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

ج- ما هي ايجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟

أن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقا لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة (المغربي، 2007).

5- أساليب تخطيط الموارد البشرية

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية، ويعزى التباين إلى متغيرات تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى توفر المخططين)، ومتغيرات بيئية (درجة التأكد البيئي وخصائص سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية (النوعية والكمية) وحجم التغير في المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة)، ويشيع استخدام أحد الأسلوبين الآتيين كما أوردها (الهيتي، 2005):

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل)

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها. وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية التي تتضمن الآتي(Liou & Kleiner, 2004):

أ- التغيرات الثقافية:

كثيرا ما يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيب الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، عليه فأن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

ب- التغيرات التنظيمية:

تتضمن تلك التغييرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية- تتطلب الأخذ بعين الاعتبار- من قبل المنظمة لإجراء تخطيط الموارد البشرية.

2- الأسلوب الإحصائي

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية داخل المنظمة. وعليه فان استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة بين كلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والتي يمكن أن تتضمن(Ticu, et.al, 2006): تحليل السلاسل الزمنية، واستخدام نماذج الانحدار، وتحليل سلسة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية والتي يمكن عرضها بدلا من التركيز على الوسائل التقليدية المشار لها أعلاه. فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية Contingency Approach ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف. ولهذا فقد ميز بين عملية التخطيط والموقف كما وميز بين نوعين من التخطيط هما(برنوطي، 2007):

أ- التخطيط العقلاني

يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية. فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحا فانه يتوجب على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

ب- التخطيط الحدسي

يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها

التغييرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طوية الأجل ما يعرف بـالتخطيط الظرفـي Contingency Planning. يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بـين التخطـيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطـيط التـشغيلي للموارد البشرية (حرحوش، 2006).

يستخلص مما تقدم بأن أساليب تخطيط الموارد البشرية تتعدد بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية ودور الموارد البشرية. فليس هنالك مـن أسلوب مثالي يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما علـى المنظمـة أن تنتخب أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها. فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فاعل في دعـم النـشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطـوير وصـيانة المـوارد البشرية. وبسبب تلك الأهمية فقد أُعتبر تخطيط الموارد البشرية عاملا أساسـيا فـي تخفيض الكلفة في المنظمة عن طريق(آل علي والموسوي، 2001):

عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.

الدقة في إعداد الموازنة لكلفة الموازنة التقديرية وكلفة العمل، والتـي تعتمـد على كم ونوع الموارد البشرية في المنظمة وعليه فقد ربطت منظمات اليوم بين هـذا النوع من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي العام في المنظمة.

الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية:

أن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب عمليات فهو ليس مجرد مستند يركز على الأجل الطويل، كما أن استراتيجيات الموارد البشرية تحتاج إلى التكامـل مع استراتيجيات المنظمة، وتحتاج للاهتمام بالجوانـب المتعـددة multiple levers

لتطبيق الاستراتيجية وشمول المنظمة في التطوير والتعيين والتهيئة والمكافآت والأداء وعلاقات العاملين (عبوي، 2006).

إن استراتيجيات الموارد البشرية يجب أن تقدم أساليب وطرق للابتكار التي تحتاجها مختلف المنظمات في البيئة التنافسية المعاصرة(Stavrou, 2008).

ويظهر الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية جانبين أساسيي(Wright, 2006):

أن الوظيفة يجب أن يكون لها ما تضيفه إلى استراتيجية المنظمة.

أن عليها مسئولية تأمين معاونه برامج وسياسات الموارد البشرية في التطبيق الفعال للاستراتيجية.

ولاشك أن لهذين الجانبين أهميتهما خاصة في ظل التحول إلى المنظمات العالمية التي تعتمد على الأفراد الراغبين في أخذ مبادرات شخصية، والتعاون مع الآخر والذين لديهم ثقة بالنفس وولاء تنظيمي والقادرين على تنفيذ المهام ويرغبون في تعلم مهارات وأساليب جديدة تنقل المنظمة للمراحل التالية على طريق التميز.

2. 2 الدراسات السابقة

يتناول الباحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها، ولإبراز الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاختيار والتعيين.

أ. **الدراسات العربية**

وأجرى (كامل، 2010) دراسة بعنوان" المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره في استراتيجيات الإحلال الوظيفي في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية، تكونت عينة الدراسة من (146) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر لإدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الإحلال الوظيفي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (41.9%) من التباين في استراتيجيات الإحلال الوظيفي.

أما دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) فجاءت بعنوان" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة :دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن"، هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك للاستقطاب والاختيار على المنظمة المتعلمة؛ وأن هناك أثــرًا للتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، وهناك تأثير دال إحصائيًا للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة.

وأجرى (الدغمي، 2009) دراسة بعنوان "فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق من وجهة نظر العاملين فيها" وهدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة وظائف الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق والبالغة عددها (18) بلدية، وطور الباحث استبانه تكونت من (47) فقرة، وزعت على مجالات وظائف إدارة الموارد البشرية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن فاعلية إدارة الموارد البشرية في تلك البلديات كانت بدرجة قليلة. وقد أوصى الباحث

بضرورة العمل على توفير خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية في كل بلدية للارتقاء بمستوى الأداء فيها، وتفعيل تلك الوظائف بمــا يــضمن تحقيــق أهــدافها المنسجمة مع الأهداف الإستراتيجية لوزارة البلديات.

كما أجرت (السعايده، 2009) دراسة بعنوان "نظم معلومات المــوارد البــشرية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية"، وتهــدف الدراسة إلى بيان اثر نظم معلومات الموارد البــشرية علــى الأداء المؤســسي فــي شركات الاتصالات الأردنية، واختلاف هذا الأثر باختلاف نــوع الــشركة، وتكــون مجتمع الدراسة من أربعة شركات أردنية، وطبقت الدراسة على (307) موظفا فــي تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: ارتفاع درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، كذلك ارتفــاع مــستوى الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وأجرى (الزعبي، 2009) دراسة بعنوان "أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية" وهدفت الــى تحليــل أثــر القيــادة التشاركية على تحسين أداء العاملين في الــشركات المــساهمة العامــة الــصناعية الكويتية.وبلغت العينة (189) مدير من (9) شركات صناعية من أصل المجتمع البالغ (507) مديرا في (27) شركة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحــصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في هذه الــشركات، كمــا أثبتــت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء تعزى الى تجــارب الشركات العاملة في القطاع الصناعي الكويتي باستثناء مؤشر الابتكار والمرونة.

وأجرى (الرشيدي، 2009) دراسة بعنوان" أثر فاعليــة تطبيــق وظــائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظــر العــاملين فــي الــوزارات السعودية في منطقة الريــاض" وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثــر فاعليــة تطبيــق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظــر العــاملين فــي الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير اســتبانة

لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (373) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وقام (العنزي، 2009) بدراسة بعنوان: "أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

وأجرى (الفرا والزعنون، 2008) دراسة بعنوان"واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" وهدفت إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وبذلك يكون قد تناول الباحثان الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات. وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجمها (500) موظف.

ومن أهم نتائج الدراسة :أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، إضافة إلى تدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عمليـــة الاختيـــار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارات الشخصية.

وأجرى(عجيم، 2007) بعنوان"اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة ألجودة الشاملة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية السعودية نحو تطبيق إدارة ألجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونـــت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من(254) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عـــشوائية بسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين بالمعاهد المهنية بالمملكـــة العربيـــة السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجـــة مرتفعـــة، وأن اتجاهـــات العاملين بالمعاهد المهنية على دعم الإدارة العليـــا لتطبيـــق إدارة الجـــودة الـــشاملة، ووضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتوفر المهـــارات الـــضرورية والتجهيـــزات اللازمة، وتوفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الـــشاملة، كانـــت أيـــضاً مرتفعةً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وضـــوح مفهـــوم إدارة الجـــودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا، وتوفر المهارات، وتوفر البنية التحتيه) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد المهنية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد المهنية تعزى لمتغيرات (النـــوع الاجتمـــاعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وفي دراسة قام بها(السرحان، 2007) بعنوان "ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على شركة الكهربـــاء السعودية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية، ولتحقيـــق أهـــداف هـــذه

الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (545) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطةً.
2. كانت اعلى ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد تصميم الخدمة في حين كانت أدنى ممارسة فيما يتعلق ببعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
3. أن تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لمستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاء متوسطاً.
4. هناك أثر واضح لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية باستثناء بعد (التحسين المستمر).
5. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي).

وفي دراسة قام بها(العمارين، 2007) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميّز التنظيّمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من(418) مبحوثاً، تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن، تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية كانت مرتفعةً،، وأن المتغير المستقل(أبعاد الجودة الشاملة) تُفسر ما مقداره(56.9%) من التباين في المتغير التابع التميّز التنظيّمي في دائرة الجمارك الأردنية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجودة الشاملة، تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الإجتماعية).

أما الدراسة قام بها (الزيدانيين، 2006) فجاءت بعنوان" أثر التمكــين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات"، هدفت هذه الدراســة إلــى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فــي المؤســسات المالية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعةً.
2. إنّ هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقام (العتيبي، 2006) بدراسة بعنوان "أنموذج مقترح لإدارة الجودة الــشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها"، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة فــي جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيهــا لإمكانيــة تطبيقها من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس فيهــا، وتوصــلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: كانت إمكانية تطبيق مبــادئ إدارة الجــودة الــشاملة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باستثناء مجال التخطيط الاستراتجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها في جامعــة الكويــت تعــزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أما الدراسة التي قام بها (القضاة، 2006) بعنوان "أثــر تبنّــي إســتراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثــر تبنّي إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافــسي لــشركات الــصناعة الدوائية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تبنّي هــذا

المفهوم والموقف التنافسي وإنّ أقوى عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة تأثيراً في الموقف التنافسي هو التحسين المستمر.

وفي دراسة قام بها (التميمي، 2005) بعنوان" فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة (ايزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة " فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة (ايزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم و استقصاء درجة رضاهم ورضى العاملين، عن هذا النظام، وقد توصلت الدراسة الى أنه هناك درجة رضا عالية بين الاداريين والعاملين عن هذا النظام، وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى، لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى (بندقجي، 2005) دراسة بعنوان "رقابة الجودة في صناعة المنظفات الكيماوية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء اهتمامات المديرين العامين، في شركات تصنيع المنظّفات الكيماوية الأردنية، عن مدى توفر مواصفات جودة رسمّية أردنيّة لتلك المنتجات، ومدى رضاهم عن تلك المواصفات، ومدى توفّر مواصفات جودة عالمية، وإلتزام المصنّعين بتلك المواصفات، وكذلك مدى إلتزامهم بقواعد الرّقابة النوعيّة، التي تتطلب سحب العينات، والاحتفاظ بسجلات رسمية، وإعتماد شهادات الإختبار للمواد الأولية الداخلة في أعمال التصنيع والاهتمام بجودة التغليف، والإلتزام بأنظمة تعيير وضبط أجهزة القياس المستَخدمة في الرقابة على جودة المنتجات، وقد توصلت الدراسة الى وجود مواصفات جودة رسمّية أردنيّة مرضية، وإنّ مواصفات الجودة العالمية متوفرة بشكل وسطي، وإنّ الصناعيين الأردنيين ملتزمون بقواعد الرقابة النوعية على جودة المنتجات، من خلال سحب العينات وضبطها بشكل دوري ومستمر، ويهتمون بجودة التغليف، وضبط الأجهزة، والاحتفاظ بالسجلات.

وأجرى الغزي(2005) دراسة بعنوان" إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على إدارة مرور مدينة الرياض: دراسة تطبيقية" وهدفت إلى معرفة مـدى تطبيـق إدارة المرور لمبادئ الجودة الشاملة والتعرف على مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة، والتعرف على المجالات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي إدارة المرور. وتكون مجتمع عينة الدراسة من (144) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة بدرجـة قويـة جـدا، وتشتمل إدارة المرور الرياض على مجالات مهمة جدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجـودة الشاملة تعزى إلى متغير العمر، حيث اتضح أنه كلما كان الضباط أصغر سنا كلمـا كان أكثر إلماما بمفهوم الجودة الشاملة، بمعنى زيادة اتجاهاته الإيجابية تجاه تطبيـق إدارة الجودة الشاملة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفـراد مجتمـع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث لـم يتـأثر إلمام أفراد مجتمع الدراسة من ضباط إدارة مرور الرياض بمفهوم الجودة الـشاملة باختلاف مستوياتهم التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفـراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

وأجرى (الزهراني، 2005) دراسة بعنـوان "إمكانيـة تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني: دراسة ميدانية علـى ضـباط المديريـة العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للـدفاع المـدني، ومـدى اسـتعداد المسئولين في المديرية العامة للدفاع المدني لتطبيق هذا المفهوم الجديد. وتكونت عينة الدراسة من (447) ضابطاً في الدفاع المدني. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ هناك معرفة وبمؤشر عالي لدى عينة الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الـشاملة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسـة حـول اتجاهاتهم نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب فروقاتهم الشخصية، وهناك مقترحات شاركت بها عينة الدراسة جديرة بالاهتمام، تتمثل في مطالب تدريبية إدارية

تنظيمية، تحفيزية اجتماعية تقنية.

وأجرى (المهيدب، 2005) دراسة بعنوان" إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية" وهدفت إلى معرفة العاملين بشرط منطقة الرياض لمفهوم الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة. وتكونت عينة الدراسة من (298) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، ووضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض.

أما دراسة (الدعجاني، 2005) فجاءت بعنوان"مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض" وهدفت إلى معرفة مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بإدارة الوافدين، والتعرف على الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، والتعرف على الفروق الشخصية والوظيفية على استجابة عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (198) مفردة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معظم أفراد العينة يرون بوجوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مراحل وبشكل تدريجي في إدارة الوافدين، ومعظم أفراد العينة يرون بأن تطبيق الجودة الشاملة سوف يسهم في حل المشكلات التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة في كل من مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ووجود فروق ليست ذات دلالة إحصائية في بقية المحاور.

وأجرى (قوقندي، 2000) دراسة بعنوان: "تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة جدة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مفاهيم الجودة الشاملة في ممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك، ومدى إدراك

الإدارة العليا لأهمية ذلك، وكذلك أثر ذلك على جودة أداء العاملين، وكذلك التعـرف على مدى توافر الثقافة والقيم المواتية لإدخال الجودة الـشاملة، وقـد تـم اسـتخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الحصول على البيانات الأولية من عدد (370) مفـرده من العاملين في إنتاج وتقديم الخدمات البنكية بواقع مفردتين لكل فرع من عدد (185) فرعًا للبنوك التجارية العاملة بمحافظة جدة. وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان في جمع البيانات وتم بنائه وفقاً لميزان ليكرت القياسي الخماسي الدرجات وقد أخضعت (136) استمارة للتحليل بعد مراجعتها. وفي نتائج الدراسة أثبت الباحث أن عدم تبني الإدارة العليا لفكر الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين للخدمة البنكية، كما أكدت النتائج من جهة أخرى أن عدم تطبيق البنـوك لمفـاهيم الجـودة الشاملة على ممارسـات وظـائف إدارة المـوارد البـشرية الخاصـة بالاختيـار والتعيين، توصيف الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، وتقويم الأداء يؤثر سلبًا علـى جودة أداء العاملين للخدمة البنكية.

ب. الدراسات الأجنبية:

أما دراسة بدنوار وسبارو (Budnwar&Sparrow,2010) فجـاءت بعنـوان" **Evaluating levels of strategic integration and Development of Human Resources Management in India** " "**تقييم مـستويات التكامـل الاسـتراتيجي والتنمية في إدارة الموارد البشرية في الهند**" فقد هدفت إلى معرفـة مـدى تكامـل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمـة أضافه إلى درجة تفويض الصلاحيات في الهند. تكونت العينة (156) مـن مـدراء المؤسسات الحكومية الأمريكية وتناولت عددا من خصائص العوامل الظرفية، كعمـر المؤسسة وحجمها وطبيعتها وسياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال وقد بينت نتائج الدراسة وجود درجة تكامل منخفضة جـدا بـين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية العامة للمؤسسة، كما أشـارت

النتائج أيضاً إلى وجود درجة منخفضة من تفويض الصلاحيات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الدنيا.

وأجرى جانس وآخرون (Jans, et.al, 2010) دراسة بعنوان " An Investigation of Ingratiation as a Succession Planning Strategy: Evidence From Singapore " استخدام مبدأ (الجذب) كاستراتيجية للإحلال الوظيفي، وأجريت الدراسة في منظمات القطاعين العام والخاص في سنغافورة، وشملت العينة (196) من العاملين بوظائف قيادة عليا، وتركزت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسة (المتغيرات الموقفية، جوانب الإحلال، متغيرات شخصية)، استخدم الانحدار والارتباط في التحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها ان العلاقة بين (المتغيرات الفردية، غموض المهمة، قوة المكافأة، المسؤولية الادارية، الحاجة للانجاز)، كانت معنوية، وان المتغيرات الموقفية، جوانب الإحلال إستراتيجية الإحلال التي تتبناها المنظمة.

وهدفت دراسة بول (Ball, 2010) والتي جاءت بعنوان"**The Use of Human information systems: A survey**" " **استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية: دراسة استقصائية**" إلى التعرف على واقع استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة، ودراسة العلاقة بين حجم المنظمة مقاساً بعدد العاملين واستخدام نظام الموارد البشرية وفيما إذا كان هذا النظام يستخدم لأغراض إدارية رقابية أم يستخدم لأغراض تحليلية،س ومتى يتم استخدام التكنولوجيا في مجالات أخرى كتقييم الأداء والتدريب والاستقطاب. وتم اختيار عينة مكونة من (115) منظمة في المملكة المتحدة عاملة في القطاع الصناعي والخدمي. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. وجود علاقة طردية بين حجم منظمة الأعمال ممثلة بعدد العاملين بها وحاجة المنظمة لتوظيف نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية.

2. يقوم أغلب مستخدمي نظم معلومات الموارد البشرية باستخدام تلك النظم لأداء مهام إدارية وليس لأغراض التحليل واتخاذ القرارات.

أما دراسة سولتاني وآخرون (Soltani, et., al, 2009) بعنوان: **"A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence"** "**النقيض بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة فـــي إدارة الأداء: بعض الأدلة**" هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدخلي إدارة المـــوارد البـــشرية وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيـــز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بـــين تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الـــشاملة تعتمـــد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافـــة التنظيميـــة، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير فـــي أســـاليب تقيـــيم الأداء المتبع في المنظمة.

دراسة أوليـــا وأســـبنوول (Owlia & Aspinwall, 2009) بعنـــوان:" **Total Quality Management in Higher Education**" "**إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: نظرة عامة** " هدفت إلى التعرف على اهتمامـــات المختـــصين والممارســـين للجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسات الأكاديمية، حيث تم جمع (124) اسماً وعنواناً من الأدبيات المنشورة ذات العلاقة بالجودة في التعليم العالي في دول عـــدة، وقد استخدم الباحث منهج تحليل المضمون في التعرف على اتجاهات المهتمين وقـــد خلصت الدراسة إلى أن: (51%) من المستجيبين يرون أن أكثر المبادئ إشكاليةً فـــي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو اتجاه الزبائن (الطلاب – الموظفين).

دراسة مـــارتن ريـــوس وايرهـــاردت (Martin-Rios and Erhardt,2008)

بعنوان: **"Organizational Knowledge Transfer Through Human Resource Management: International Diffusion of Managerial Performance**

"Management". **نقل المعرفة التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية: التوزيع الدولي لإدارة الأداء**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آلية نقل المعرفة التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية من خلال التوزيع الدولي لإدارة الأداء، وقد اعتمدت الدراسة على التحليل الاستكشافي لممارسات إدارات الموارد البشرية في عدة دول مختلفة عبر العالم، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية بين إدارة الأداء الإداري في (11) ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، وبين الشركات متعددة الجنسيات في القارة الأوروبية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن المعرفة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات كان لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية، وأن الاختلافات الثقافية بين العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات لا تتأثر بهذا الاختلاف والتنوع الثقافي، وتتأثر جميعا بتطبيق أدوات إدارة الموارد البشرية عليها بهدف تحسين أداء العاملين والمنظمات على حد سواء.

دراسة ويرتز وآخرون (Wirtz, et., al, 2008) بعنوان: **"Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines"**. "**إدارة الموارد البشرية من أجل تميز الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة. واعتمدت الدراسة في بياناتها على أسلوب المقابلة الشخصية مع كبار مديري الخطوط الجوية السنغافورية، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تنطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف والتدريب وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

أجرى هيندرسون وماكـــدان وليونـــارد (Henderson, et.al, 2006) دراســـة بعنـــوان" Reflecting on a TQM-based University/Industry Partnership: Contributions to Research Methodology and Organisational Learning". وهدفت إلى عرض كيفية تطبيق الشراكة بين الجامعات والقطاع الصناعي الصناعي من خلال التركيز على طريقتين رئيستين هما: تطوير الجامعات لمنهجية بحثية جديدة وتحسين فهم موضوع إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطوير مرونـــة المـــوظفين والمدراء المهتمين بهذه الشراكة وتطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمـــات، وقـــد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في الشراكة ما بين الجامعات والقطـــاع وهـــو الأمر الذي يتطلب ان يقوم أي نشاط للشراكة على نقل لعملية التعلـــيم بعمـــق بـــين الطرفين من خلال التدريب، وفيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فـــإن طريقـــة العمل القائمة على منهجيات البحث المطورة قد أدت إلى تمكين المشاركين من التعامل مع التغيرات في بيئة العمل وتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

أجرى نوجين (Nguyen, 2006) دراسة بعنوان" Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations" وهدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (77) منظمة من المنظمات الفيتنامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بـــالأداء التنظيمي ومن هذه الأبعاد؛ القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك المـــوظفين فـــي أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة.

دراسة قام بها كاريبا أساري(Karia, Asaari,2006) بعنوان" The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أثر تطبيـــق مفهـــوم الجـــودة

الشاملة، في بعض المتغيرات المتعلّقة بالعمل(الانغماس الوظيفي، الرضا الــوظيفي، والولاء التنظيّمي)، في منظّمات القطاع العام والخاص في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر إيجــابي لتطبيــق مفهــوم الجــودة الــشاملة في(الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيّمي).

أجرى سولتاني وآخرون (Soltani et.al, 2005) دراسة بعنوان" A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence" وهدفت إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الــشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبــر الأســاس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجــودة الــشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مــستوى رضـــا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبع في المنظمة.

دراسة قام بها أجــوس(Agus،2005) بعنــوان" The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الروابط الهيكلية بين إدارة الجــودة (التــزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وعلاقات المورد، والتدريب، وعملية التحــسين المستمر) ونتائج الأعمال. وقد أظهرت النتائج أنّ التــزام الإدارة العليــا، وعلاقــات المورد والتدريب بشكل خاص مهمة في حالة تطبيقات إدارة الجــودة الــشاملة فـــي الشركات الماليزية لأداء أفضل.

دراسة جيننج (Jennings,2004) بعنوان " Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis Of Strategy –Structure-Performance"، وقد هدفت هذه الدراسة: إلقاء الضوء على العلاقات المشتركة بين

المنظمات وأثرها على الجودة وارتباطها بالهيكل والأداء والإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمهما: الشركات التي لديها الإستراتيجية والهيكل المثالي يكون أدائها مرتفعا" والشركات الريادية تعمل على التنسيق بين الإستراتيجية والهيكل.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

1. أن بعض الدراسات ركزت على تطوير إطار مفاهيمي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى وعي المنظمات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وبيان المعوقات الرئيسية لضعف تطبيقها، كدراسة (السرحان، 2007)، ودراسة (المهيدب، 2005)، ودراسة نوجين (Nguyen, 2006).
2. أن بعض الدراسات ركزت على معرفة اتجاهات الإدارة والعاملين في المنظمات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى فعالية برامج الجودة، ومعالجة مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتصميم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كدراسة (عجيم، 2007)، ودراسة (الزهراني، 2005)، ودراسة (الدعجاني، 2005)، ودراسة هيندرسون وماكدان وليونارد (Henderson, McAdam & Leonard, 2006).

ويبيّن العرض السابق أنّه على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة الجودة الشاملة وخصوصاً في القطاعات الصناعية، إلاّ أنّ الاهتمام بدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتعليم المهني والتقني، لا تزال الدراسات المتعلّقة بهذا المجال قليلة. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم تطبيق الجودة الشاملة وأبعادها، وأثرها في الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتعليم المهني والتقني في المملكة العربية السعودية، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومداخلها وأبعادها، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية ويبلغ عدد العاملين فيها (1226) موظف في المعاهد المخصصة للذكور، على وفق الإحصائيات الرسمية لكلٍ من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية، (التقرير السنوي لاوضاع التعليم الفني والتدريب المهني، في المملكة العربية السعودية، 2010) ويشمل مجتمع الدراسة جميع التخصصات الإدارية والفنية بالمعاهد المهنية من إداريين ومدربين ورؤساء ومدراء ووكلاء هذه المعاهد.

3. 3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (50%) من الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، وقد تم توزيع (613)

استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (553) استبانة، وتم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (528) استبانة لتشكل ما نسبته (43.1%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(86.1%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

وصف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	112	%21.21
	31-40 سنة	192	%36.36
	41-50 سنة	161	%30.49
	51 سنة فأكثر	63	%11.93
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	79	%14.96
	دبلوم متوسط	169	%32.01
	بكالوريوس	245	%46.40
	دراسات عليا	35	%6.63
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	72	%13.64
	نائب مدير إدارة	117	%22.16
	رئيس قسم	339	%64.20
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	69	%13.07
	6-10 سنوات	145	%27.46
	11-15 سنة	129	%24.43
	16 سنة فأكثر	185	%35.04

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يتبين أن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية(31-40 سنة) بنسبة(36.36%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (11.93%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وقد

يشير هذا إلى انخفاض معدل ترك العاملين للعمل في المؤسسة، واستمرارهم في العمل فيها لفترات زمنية طويلة حتى بلوغ سن التقاعد.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن(46.40%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن(32.01%) هم من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية عامة فما دون بنسبة(14.96%)، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(6.63%). وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والتي تحتاج إلى كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب حتى تتمكن من القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها.

أما بما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة(16 سنة فأكثر) بنسبة(35.04%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم(13.07%). هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات المناسبة لقيامهم بأعمالهم التي تتطلب خبرة في مجال التعامل مع أعمال المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (64.20%) هم من رؤساء الأقسام، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير إدارة بنسبة(13.64%) وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل كافة المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

3. 4 أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (ب)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراسة، طبقاً للمتغيّرات الشخصية والوظيفية وهي (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(تطبيق الجودة الشاملة) تمّت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصّة بتطبيق الجودة الشاملة من خلال دراسة (عجيم، 2007؛ السرحان، 2007؛ العمارين، 2007؛ Flynn, et.al, 1994) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصّة بإبعاد تطبيق الجودة الشاملة وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: دعم الإدارة العليا وتمثله الأسئلة (1-6)، وتوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة وتمثله الأسئلة (7-11)، وتوفر البنية التحتية (16-20)، والتحسين المستمر وتمثله الأسئلة (17-22).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(الاختيار والتعيين) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(الفرا والزعنون، 2008؛ كامل، 2010؛ المعشر والهيتي، 2004). وهذه الأبعاد هي: الاختيار وتمثله الأسئلة (23-31)، والتعيين وتمثله الأسئلة (32-40)، وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (2) على(تنطبق نادراً) والرقم (3)على(تنطبق أحياناً) والرقم (4)على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على(تنطبق دائماً).

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(9) محكمين مــن أســاتذة الإدارة المختــصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعــض الفقــرات، وإجــراء التعــديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة مقياس الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	دعم الإدارة العليا	6-1	0.88	0.87
2	توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	11-7	0.87	0.82
3	توفر البنية التحتية	16-12	0.86	0.83
4	التحسين المستمر	22-17	0.86	0.88
4-1	**تطبيق الجودة الشاملة**	**22-1**	-	-
1	الاختيار	31-23	0.88	0.85
2	التعيين	41-32	0.89	0.86

3. 7 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيـــة (SPSS.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابـــة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع

وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسطات، وتطبيق اختبار شفيه لاستخراج المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تطبيق المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لأبعاد الجودة الشاملة؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تطبيق الجودة الشاملة

تسلسل الفقرات	أبعاد تطبيق الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-6	دعم الإدارة العليا	3.64	0.56	3	مرتفع
7-11	توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	3.73	0.53	1	مرتفع
12-16	توفر البنية التحتية	3.44	0.61	4	متوسط
17-22	التحسين المستمر	3.66	0.55	2	مرتفع
1-22	المتوسط الكلي	3.62	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول(4) أن المتوسط العام لأبعاد تطبيق الجودة الشاملة بلغ(3.62)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تطبيق الجودة الشاملة لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد تطبيق الجودة الشاملة، يتضح أن توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري(0.53)، يليها بُعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.55)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري(0.56)، وجاء في المرتبة الرابعة توفر البنية التحتية بُعد بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (0.61). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة أصبح من الأمور الضرورية، والتي يتم التركيز عليها وذلك لارتباط فاعلية المنظمات بتطبيق الجودة الشاملة، فبقاء المنظمات وقدرتها في التعامل المستمر وبكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مرهون بتطبيق الجودة الشاملة.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد دعم الإدارة العليا:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير دعم الإدارة العليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تحرص الإدارة العليا على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.56	1.00	4	متوسط
2	تشرك الإدارة العليا العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في تحسين جودة الأداء فيها.	3.68	0.99	3	مرتفع
3	تهتم الإدارة العليا باقتراحات العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	3.73	0.95	2	مرتفع
4	تحث الإدارة العليا على تكوين فرق العمل كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	3.51	1.01	5	مرتفع
5	تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.44	1.02	6	متوسط
6	تقوم الإدارة العليا بتعرف العاملين بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستمرار.	3.79	0.94	1	مرتفع
6-1	المتوسط الكلي	3.64	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد دعم الإدارة العليا كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.56)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على " تقوم الإدارة العليا بتعرف العاملين بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستمرار"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (5) التي تنص على " تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على

المشاركة في اتخاذ القرارات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.02).

ويشكل هذا البعد مصدر هاماً لتطبيق الجودة الشاملة في إطار حرص القيادة العليا على تعريف العاملين بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح العاملين الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة الأمر الذي يجعلهم أنموذجاً للتنمية والتطوير المخطط لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة ولعل هذه الإستراتيجية ترسخ الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة لتوظيف الجودة والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العامل، ويعدّ مدخلا حديثا ومتطوراً في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات. والإدارات بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على توظيف الجودة وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد توفر المهارات الضرورية والتجهيـــزات اللازمة:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لبعد توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7	يوجد مدربون ذو خبرة كافيـــة فـــي لتطبيـــق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقنـــي والمهني.	3.88	0.94	2	مرتفع
8	يوجد مديرون ذو خبرة كافية في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	3.92	0.93	1	مرتفع
9	يتوفر تدريب مستمر في المؤسسة العامة للتـــدريب التقني والمهني على مهارات تطبيق إدارة الجـــودة الشاملة فيها.	3.67	0.98	4	مرتفع
10	تم تهيئة عددٍ من مشرفي الأقسام في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على مهارات تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.44	1.03	5	متوسط
11	لدى العاملين في المؤسسة العامة للتـــدريب التقنـــي والمهني الاستعداد للتدريب على مهـــارات تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.75	0.96	3	مرتفع
7-11	المتوسط الكلي	3.73	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن مستوى إدارك أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص على "يوجد مديرون ذو خبرة كافية في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (10) التي

تنص على " تم تهيئة عددٍ من مشرفي الأقسام في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.03). وتفسر هذه النتيجة على أن توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة من أهم الركائز التي تساعد على تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتمكينهم من الأداء بشكل مميز.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد توفر البنية التحتية:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توفر البنية التحتية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
12	يتوفر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني البنية المعلوماتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.42	1.01	4	متوسط
13	لدى المؤسسة العامة للتعليم الفني خطط إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.46	1.00	2	متوسط
14	يتوفر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أخصائيين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.49	0.99	1	متوسط
15	يتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	3.36	1.04	5	متوسط
16	يتوفر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني قاعدة بيانات واسعة مهيأة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	3.45	1.03	3	متوسط
16-12	المتوسط الكلي	3.44	0.61	-	متوسط

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توفر البنية التحتية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.61)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (14) التي تنص على " يتوفر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أخصائيين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (15) التي تنص على "يتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.04). وهذا يعني أن توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتوفر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة يسهم في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التحسين المستمر:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحسين المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
17	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر معلومات دقيقة عن مخرجات التدريب.	3.59	0.98	4	مرتفع
18	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر الوقت.	3.89	0.95	1	مرتفع
19	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وابتكارية.	3.82	0.99	2	مرتفع
20	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تزيد الفاعلية والكفاءة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	3.42	1.02	6	متوسط
21	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر معلومات ملائمة لاحتياجات سوق العمل.	3.69	0.98	3	مرتفع
22	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يؤدي إلى التحسين والتطوير إلى تحقيق احتياجات المراجعين.	3.54	1.00	5	مرتفع
22-17	المتوسط الكلي	3.66	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحسين المستمر كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (18التي تنص على " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر الوقت"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.95)، بينما

احتلت الفقرة (20) التي تنص على " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تزيد الفاعلية والكفاءة في المؤسسة العامة للتـدريب التقنـي والمهني " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.02). وهذا يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقنـي والمهنـي سوف يزيد الفاعلية لدى العاملين فيها، وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح بـين العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية الـسعودية، ويستطيع العاملون تطبيقه بسهولة، ويساعد على استخدام نظم المعلومـات الحديثـة. ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحـسن المخرجـات، ويوفر الوقت، والمال.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو الاختيار والتعيين؟

أولاً: تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو الاختيار

الجدول رقم(9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو الاختيار.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
23	يتم الاختيار في الوظائف الإدارية بناء على وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.	3.53	0.99	7	مرتفع
24	يتم الاختيار في الوظائف الإدارية بناءً على خطة الموارد البشرية في دائرتي.	3.48	1.01	8	متوسط
25	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.	3.67	0.97	4	مرتفع
26	تتم سياسات الاختيار الحالية بناءً على أسس موضوعية.	3.41	1.03	9	متوسط
27	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بعدد الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد أو الاستقالة من خلال الإعداد المنسق لها ومعرفة من هو الشخص المؤهل داخل المنظمة.	3.73	0.94	3	مرتفع
28	تقوم المؤسسة بتحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها مستقبلاً.	3.66	0.95	5	مرتفع
29	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف المطلوبة لاختيار أفضل المرشحين.	3.78	0.91	2	مرتفع
30	يساعد الاختيار السليم للموارد البشرية على تخفيض تكلفة المورد البشري.	3.84	0.90	1	مرتفع
31	تراعي المؤسسة مستويات الذكاء عند اختيار المرشحين للوظائف الجديدة.	3.59	1.00	6	مرتفع
31-23	المتوسط الكلي	3.63	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(9) أنّ المتوسط العامّ تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو الاختيار جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي

بلغ(3.63) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلّت الفقرة رقم(30) " يساعد الاختيار السليم للموارد البشرية على تخفيض تكلفة المورد البشري" المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ(3.84)، وانحراف معياري (0.90) في حين جاءت الفقرة رقم(26) "تتم سياسات الاختيار الحالية بناءً على أسس موضوعية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.41) وانحراف معياري (1.03).

ويعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن عملية الاختيار تخضع للإعلان وهذا بلا شك يتطلب أن يوضح الإعلان مهام الوظيفة والمتطلبات العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة، كما تؤكد اللوائح والتنظيمات المنظمة للعمل أيضا في مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية أن يكون هناك وصفا وظيفيا لكل وظيفة وهذا كله يعطي أهمية للوصف الوظيفي وتحليل الوظائف وإعادة وصفها بين الحين والآخر من قبل القادة الإداريين خصوصا في ظل التغيرات التي تحدث بين الحين والآخر.

ثانياً: تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو التعيين

الجدول رقم(10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو التعيين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
32	تستند عملية التعيين على قواعد واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة.	3.76	0.93	2	مرتفع
33	تراعي المؤسسة في عملية التعيين نوعية المهارة المطلوبة لكل فئة وظيفية.	3.63	0.96	8	مرتفع
34	تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الانترنت في عملية استقطاب طالبي التوظيف.	3.69	0.92	5	مرتفع
35	تقوم المؤسسة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.	3.81	0.91	1	مرتفع
36	تعقد المؤسسة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين.	3.70	0.96	4	مرتفع
37	تراجع المؤسسة معايير التعيين بشكل مستمر.	3.72	0.94	3	مرتفع
38	تسعى المؤسسة في عملية التعيين إلى جذب الأكفاء لشغل الوظائف المتاحة.	3.64	0.99	7	مرتفع
39	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال الموارد البشرية من خارج المؤسسة.	3.59	1.00	9	مرتفع
40	قيام المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة في عملية التعيين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.67	0.95	6	مرتفع
32-40	المتوسط الكلي	3.69	0.50	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(10) أنّ المتوسط العامّ تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو التعيين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.69) وانحراف معياري(0.50)، وقد احتلّت الفقرة رقم(35) "تقوم المؤسسة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.81)، وانحراف معياري (0.91) في

حين جاءت الفقرة رقم(39) " تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال الموارد البشرية من خارج المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.59) وانحراف معياري (1.00).

وربما يعود ذلك إلى وجود رؤية تقليدية في عملية التعيين تقوم على سلسلة من الإجراءات البيروقراطية الروتينية وتعتمد في غالبيتها على التعاميم والخطابات الداخلية المحدودة والتي تمتاز بالجمود وعدم المرونة وتحول دون استقطاب أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة، كما أن هذه الإجراءات البيروقراطية غير المرنة تجعل من الاستقطاب مقتصرا على عينة محدودة من طالبي الوظائف قد لا تكون هي الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة.ويضاف إلى ذلك أن عدم انفتاح الإدارة العليا على الإجراءات والتشريعات العصرية التي تتعلق بعملية استقطاب طالبي الوظائف يؤدي بلا شك إلى إحداث فجوة بين متطلبات وحاجات الوزارة من الموظفين وبين مواصفات طالبي الوظائف، وعليه فإن تطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات والإجراءات المتعلقة بشروط استقطاب الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية يشكل أبرز التحديات التي تواجه المنظمات السعودية.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من(0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول رقــم(11) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
دعم الإدارة العليا	0.370	1.404	0.313
توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	0.210	2.156	0.464
توفر البنية التحتية	0.266	1.314	0.561
التحسين المستمر	0.337	2.160	0.463

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عــن 10 وتتراوح بين(1.314 -2.610)، وأن قيم اختبـــار التبـــاين المـــسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.210 -0.370)، وهي أكبر من(0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عـــدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكـــد مـــن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

جدول (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاختيار	الانحدار	(4، 523)	0.598	137.153	34.288	*162.91	0.000
	الخطأ			110.078	0.210		
التعيين	الانحدار	(4، 523)	0.512	113.277	28.319	*110.568	0.000
	الخطأ			133.953	0.256		

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (12) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراســة، ونظــراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (4، 523)، حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر (59.8%) من

التباين في بُعد (الاختيار)، كما تُفسر أيضاً (51.2%) من التباين في بُعـد(التعيـين)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تفسير الأبعـاد التابعـة للاختيار والتعيين. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضـية الأولـى: لا يوجـد أثـر هـام ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha\leq0.05$) لتصورت المبحوثين لتطبيق الجودة الشاملة وأبعادها (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنيـة التحتيـة، التحسين المستمر) في الاختيار لدى العاملين في المؤسسة العامـة للتـدريب التقني والمهني.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر تطبيق الجودة الشاملة في الاختيار، لدى موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

أبعاد تطبيق الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
دعم الإدارة العليا	0.162	0.027	0.214	*6.067	0.000
توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	0.063	0.027	0.094	**2.336	0.020
توفر البنية التحتية	0.095	0.031	0.135	*3.020	0.003
التحسين المستمر	0.191	0.030	0.261	*6.369	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha\leq0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha\leq0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(دعم الإدارة العليا، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) هي أكثر أبعاد تطبيق الجودة الشاملة تأثيراً في الاختيار، لدى موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (6.067، 3.020، 6.369) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة) له تأثير في الاختيار، لدى موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني،

حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.336)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) بين تطبيق الجودة الشاملة وأبعادها (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في الاختيار لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالاختيار من خلال أبعاد تطبيق الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التحسين المستمر	0.496	*6.873	0.000
دعم الإدارة العليا	0.548	*4.476	0.000
توفر البنية التحتية	0.589	*3.460	0.001
توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	0.598	*3.303	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الـــذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الـــضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) فـــي الاختيـــار، لـــدى موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، كما يتضح من الجدول رقـــم (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التحسين المستمر قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (49.6%) من التباين في المتغيـــر التابع، ودخل متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مـــع متغيـــر التحـــسين المـــستمر (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير توفر البنية التحتية حيـــث فسر مع المتغيرات السابقة (58.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخـــل أخيـــراً

متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(59.8%) من التباين في الاختيار كمتغير تابع.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورت المبحوثين لتطبيق الجودة الشاملة وأبعادها (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في التعيين لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في التعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

أبعاد تطبيق الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
دعم الإدارة العليا	0.222	0.042	0.214	*5.335	0.000
توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	0.119	0.049	0.124	**2.446	0.015
توفر البنية التحتية	0.122	0.042	0.134	*2.913	0.004
التحسين المستمر	0.259	0.047	0.259	*5.540	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(15)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(دعم الإدارة العليا، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) هي أكثر أبعاد تطبيق الجودة الشاملة تأثيراً في التعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (5.335، 2.913، 5.540) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة) له تأثير في التعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة (2.446)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تطبيق الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في التعيين لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتعيين من خلال أبعاد تطبيق الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التحسين المستمر	0.378	6.645	0.000
دعم الإدارة العليا	0.453	6.061	0.000
توفر البنية التحتية	0.492	3.250	0.001
توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	0.512	2.921	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد تطبيق الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) في التعيين لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، كما يتضح من الجدول رقم(16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التحسين المستمر قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع متغير التحسين المستمر (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير توفر البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير

توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(51.2%) من التباين في التعيين كمتغير تابع.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورت المبحوثين لتطبيق الجودة الشاملة وأبعادها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

الجدول (17)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 524)	7.215 154.739	2.405 0.295	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 524)	16.995 144.959	5.665 0.277	*20.45	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 524)	14.154 147.800	4.718 0.283	*16.67	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 525)	1.546 160.408	0.773 0.306	**2.126	0.066

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (17) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث وجدت أن قيمة (F=8.98) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (18) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل أصبح أكثر نضجا ووعيا والماما وإدراكا لمتطلبات العمل، وتزداد تبعاً لذلك إدراكه لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويصبح أكثر تمييزا لمنافع تطبيقها وبما يحققه للمنظمة من ميزات تنافسيه.

الجدول (18)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.34	*0.36
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (17) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث وجدت أن قيمة (F=20.45) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (19) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر هذه النتيجة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتأثر بطول سنوات خبراتهم الوظيفية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن سنوات الخبرة الطويلة تسهم في إضافة الجديد لسلوك العاملين. وفهمهم وإدراكهم لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (19)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.33	*0.43
10-6 سنوات	3.58	-	-	-	*0.29
15-11 سنة	3.77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (17) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث وجدت أن قيمة (F=16.67) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (20) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة

(بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للعاملين، اصحبوا أكثر دافعية لبذل المزيد من العمل الدؤوب والإنجاز لتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (20)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	*0.21	*0.30	*0.42
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.69	-	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (17) للفروقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث وجدت أن ($F=2.126$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.066$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورت المبحوثين للاختيار والتعيين تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية(العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لتصورات أفراد عينة الدراسة للاختيار والتعيين تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	5.57 77.44	1.86 0.133	*13.89	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	2.73 80.29	0.91 0.140	*6.51	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	3.02 79.99	1.00 0.137	*7.29	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 579)	0.984 82.03	0.492 0.142	*1.596	0.453

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \le 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة للاختيار والتعيين تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (21) للاختيار والتعيين أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الاختيار والتعيين حيث وجدت أن ($F=13.89$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \ge \alpha$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (22) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.58)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40

سنة) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وقد يعزى ذلك إلى أن العاملين في المؤسسة بتقدم أعمارهم يسعون إلى تطوير أنفسهم من خلال المعرفة والاطلاع على التوظيف السليم لمؤشرات الاختيار والتعيين.

الجدول (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للاختيار والتعيين تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.58	-	*014	*0.15	*0.23
31-40 سنة	3.72	-	-	-	-
41-50 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة للاختيار والتعيين تبعاً لمتغير الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (21) للاختيار والتعيين أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الاختيار والتعيين حيث وجدت أن ($F=6.51$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة انه كلما زادت خبرات العاملين

أصبحوا أكثر تمرسا في العمل، الأمر الذي يؤهلهم للتعامل مع أبعاد الاختيار والتعيين بكفاءة وفاعلية.

الجدول (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للاختيار والتعيين حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.64	-	-	-	*0.17
6-10 سنوات	3.70	-	-	-	-
11-15 سنة	3.71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة للاختيار والتعيين تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (21) للفروقات في الاختيار والتعيين تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في الاختيار والتعيين حيث وجدت أن ($F=7.29$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم

متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. وتفسر هذه النتيجة على أنه كلما ارتفع المؤهل التعليمي للعاملين في المؤسسة كلما كانوا نشيطين في أدائهم الوظيفي حتى يثبتوا وجودهم في الأقسام التي تعيّنوا فيها وغالباً ما يحتاجون إلى إشراكهم في برامج تدريبية لتعزيز قدرتهم على الإنجاز من خلال اطلاعهم على كل ما هو جديد في عملهم.

الجدول (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للاختيار والتعيين حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	*0.17	0.20	*0.30
دبلوم متوسط	3.70	-	-	-	
بكالوريوس	3.73	-	-	-	
دراسات عليا	3.83	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة للاختيار والتعيين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (21) للفروقات في الاختيار والتعيين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي في الاختيار والتعيين حيث وجدت أن ($F=1.596$) ومستوى الدلالة($\alpha =0.453$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقد يعزى ذلك إلى أن المهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسة هي نفسها بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، فهم يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين.

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد تطبيق الجودة الشاملة لـــدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ذات مـــستوى مرتفـــع. وبتحليل أبعاد تطبيق الجودة الشاملة، يتضح أن توفر المهـــارات الـــضرورية والتجهيزات اللازمة احتلت المرتبة الأولى، يليها بُعد التحسين المستمر، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد دعم الإدارة العليا، وجاء في المرتبة الرابعة توفر البنية التحتية بُعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة أصبح من الأمور الضرورية، والتي يتم التركيز عليها وذلك لارتباط فاعليـــة المنظمات بتطبيق الجودة الشاملة، فبقاء المنظمات وقدرتها في التعامل المستمر وبكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مرهون بتطبيق الجودة الشاملة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراســـة (عجـــيم، 2007) والتـــي توصلت إلى اتجاهات العاملين بالمعاهد المهنية بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وتتفق أيضاً مع ما جـــاءت به دراسة (السرحان، 2007) والتي أشارت نتائجها إلـــى أن هنالـــك وعـــي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في شـــركة الكهربـــاء الـــسعودية، والتقت أيضاً مع دراسة (العمارين، 2007) ودراســـة (الزيـــدانيين، 2006) ودراسة (القضاة، 2006).
2. دلت النتائج أنّ المتوسط العامّ تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو الاختيار جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن عملية الاختيار تخضع للإعلان وهذا بلا شك يتطلب أن يوضح الإعلان مهام الوظيفة والمتطلبات العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة، كما تؤكد اللوائح والتنظيمات المنظمة للعمل أيضا في مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية أن يكون هناك وصفا وظيفيا لكل وظيفة وهذا كله يعطي أهمية للوصف الوظيفي وتحليل الوظائف وإعادة وصفها بين الحين والآخر من قبل القادة الإداريين خصوصا

في ظل التغيرات التي تحدث بين الحين والآخر. وتُفسر هذه النتيجة إلى ان المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني إلى تمتلك تخطيط مستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجات المؤسسة، والتغييرات التي من المتوقع ان تطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية.

3. دلت النتائج أنّ المتوسط العامّ تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو التعيين جاءت بدرجة مرتفعة، ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسّر على أن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن إدارة الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة من أحد المؤثرات المحفزة على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث إنّ توافر هذه الوظائف يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمؤسسة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المؤسسة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات. وربما يعود ذلك إلى وجود رؤية تقليدية في عملية التعيين تقوم على سلسلة من الإجراءات البيروقراطية الروتينية وتعتمد في غالبيتها على التعاميم والخطابات الداخلية المحدودة والتي تمتاز بالجمود وعدم المرونة وتحول دون استقطاب أفضل الكفاءات لشغل

الوظائف الشاغرة، كما أن هذه الإجراءات البيروقراطية غير المرنة تجعل من الاستقطاب مقتصرا على عينة محدودة من طالبي الوظائف قد لا تكون هي الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة.ويضاف إلى ذلك أن عدم انفتاح الإدارة العليا على الإجراءات والتشريعات العصرية التي تتعلق بعملية استقطاب طالبي الوظائف يؤدي بلا شك إلى إحداث فجوة بين متطلبات وحاجات الوزارة من الموظفين وبين مواصفات طالبي الوظائف، وعليه فإن تطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات والإجراءات المتعلقة بشروط استقطاب الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية يشكل أبرز التحديات التي تواجه المنظمات السعودية.

4. دلت النتائج إن أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(دعم الإدارة العليا، تـوفر البنية التحتية، التحسين المستمر) هي أكثر أبعاد تطبيق الجودة الشاملة تـأثيراً في الاختيار، لدى موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وإن متغير التحسين المستمر قد احتل المرتبة الأولى وفسر مـا مقـداره (49.6%) مـن التباين في المتغير التابع، ودخل متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع متغير التحسين المستمر (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغيـر توفر البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (58.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير توفر المهارات الـضرورية والتجهيـزات اللازمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(59.8%) من التباين فـي الاختيار كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجة أن وظائف إدارة الموارد البشرية فـي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تستند إلى قاعدة بيانات شـاملة عـن الموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القـرار فـي الـشركة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، إلا أنه هنالك حاجة لتطوير نظام حوافز يستند إلى بيانات تقدم معلومات دقيقة عـن نظـم الحوافز والمكافآت في المنظمات المشابهة لتحقيق العدالة الاجتماعية، ومنـع هجرة الموارد البشرية الكفؤة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(دعم الإدارة العليا، توفر البنية التحتية، التحسين المستمر) هي أكثر أبعاد تطبيق الجودة الشاملة تأثيراً في التعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وإن متغير التحسين المستمر قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع متغير التحسين المستمر (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير توفر البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(51.2%) من التباين في التعيين كمتغير تابع. ومما يفسر هذه النتيجة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها. يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة. وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المصلحة تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المؤسسة.

10. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبـرة، والعمـر). ويرجـع السبب في ذلك إلى أن كلما زادت خبرة الموظف كلمـا كـان أكثـر إدراكـاً لتفاصيل العمل ولمنافع الاستقرار الوظيفي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل. وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبـار

السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من الاستقرار الوظيفي مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء، وأن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيزيد التزامهم التنظيمي. وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يُعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم.

11. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات أفراد عينة الدراسة للاختيار والتعيين، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر) ويمكن تفسير أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي فإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

4.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلـــى تفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهنـــي، وهذه التوصيات:

1. ضرورة ان يرتبط مسعى زيادة وتحسين الإنتاجية لتعزيز عمليـــة الاختيـــار والتعين في المؤسسة من خلال تحسين أوضاع العاملين وزيـــادة مهـــاراتهم وضمن إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية وبهذا الصدد الدراسة بما يلي:
   - أ. ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة العامـــة للتدريب التقني والمهني.
   - ب. ضرورة التأكيد على فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديـــدة، وإجـــراء عمليات التقويم لها.
   - جـــ. العمل على شمول كافة أقسام المؤسسة ببرامج إدارة الجودة الشاملة.
   - د. ان تقوم المؤسسة باستطلاع رغبات وحاجات الطلبة والعاملين على حـــد سواء، ويشكل دائم ومستمر.
   - هـــ. أن تعمل المؤسسة الاستفادة المثلى من المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة.
   - و. ضرورة قيام المؤسسة بتنمية العلاقة غير الرسمية مع العاملين.
2. ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى فـــي موضـــوع إدارة الجـــودة الشاملة وتعزيز ايجابيات تجاربها، والتقليص من سلبيات هذه التجارب مـــع الأخذ في عين الاعتبار خصوصية البيئة السعودية بشكل خاص.
3. البدء في تشجيع ثقافة تنظيمية داخل المعاهد المهنية ترتكز على مفاهيم إدارة الجودة، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعـــاون، والعمـــل كفريـــق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية تطبيق الجودة الشاملة.

4. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطّ جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والتميز الإداري).

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، **أدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

آل علي، رضا صاحب، والموسوي، سنان كاظم، (2001)، **الإدارة لمحات معاصرة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

بدح، احمد (2007)، درجة امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، المجلد (15) العدد (4)، ص ص 216-241.

برنوطي، سعاد نايف، (2007)، **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن.

برهوم،اديب (2007). أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، سوريا: مجلة **جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، المجلد29 العدد (2)، ص ص 119-136.

بندقجي، محمد رياض؛(2005) رقابة الجودة في صناعة المنظفات الكيماوية الأردنية (دراسة نظرية تطبيقية)، **مجلة دراسات**، المجلد: 32، العدد: 2، ص ص:372 – 391.

التميمي، فواز (2005) **فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (ايزو 9001)في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها**،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية،عمان، الأردن.

توفيق،عبد الرحمن (2003). **الجودة الشاملة الدليل المتكامل**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للادارة، اصدارات بميك.

جواد، شوقي ناجي، (2010)، **إدارة الأعمال: مرجع متكامـــل**، عمـــان: دار الحامـــد للنشر، الأردن.

جودة، محفوظ أحمد (2008). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، عمـــان: دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة.

حجازي، محمد (2005)، **إدارة الموارد البشرية**، الإسـكندرية: دار الوفـاء لـدنيا الطباعة والتوزيع.

الحداد، عواطف ابراهيم (2009). **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار الفكر، الطبعـة الأولى.

حرحوش، صالح، عادل، (2006)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، أربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.

حريم، حسين، (2010)، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط 2، عمـــان: دار الحامـــد للنشر والتوزيع، الأردن.

حمود، خضير والخرشة، ياسين (2007). **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحوري، فالح عبد القادر (2008). **تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية::دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة**، مجلة البصائر، المجلد الثاني عشر،العدد الأول.

خاشقجي، هاني يوسف (2003). نماذج إدارة الجودة الـشاملة T.Q.M والمعوقـات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة المنية العربية، **مجلة جامعـة الملـك عبـد** العزيز، كلية الإقتصاد والادارة،المجلد17،العدد2، ص ص 46-71.

خضير، حمود، كاظم (2002) **إدارة الجودة وخدمة العُملاء**، عمـان، دار المـسيرة للنشر والتوزيع.

الخلف، عبد الله بن موسى، (1997)، ثالوت التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة

وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (37)، العدد (1)، ص 121- 159.

خليفة، مروان محمد (2006). **أساليب تطوير ودعم علاقة المؤسسة بعملائها من منظور إدارة الجودة الشاملة**، معهد التنمية الإدارية، العدد السابع، مايو.

الخولي، سيد محمود السيد (2001). **تقييم أبعاد إدارة الجودة الكلية:دراسة ميدانية مقارنة بين مصر والكويت**،جامعة عين شمس،كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع.

الدرادكة،مامون سليمان (2006). **ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى.

الدسوقي، راوية حسن.(2001). **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.

الدعجاني، فهد بن زيد (2005). **مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الدغمي، عامر نايل،(2009)، "**فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق من وجهة نظر العاملين فيها**"، عمان، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

رشيد، مازن (2001). **إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان.

الرشيدي، خلف مسلم،(2009)، "**أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض**"،الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

الزعبي، محمد عبدالله، (2009)، **اثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الأردنية، عمان، الأردن.
الزهراني، جمعان عبد الكريم سعيد (2005). **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني: دراسة ميدانية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
زويلف، مهدي حسن (2001)، **إدارة الموارد البشرية كمدخل كمي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
الزيدانيين، محمد مطر(2006)، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية**، رسالة ماجتسير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
السالم،مؤيد والعلاونه عمار (2006). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية**، (العدد الاول)،(المجلد الثاني)، ص ص 42-68.
السالم، مؤيد سعيد والمري، محمد (2005). **مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغير في دولة قطر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية،المجلة العربية للادارة.
السالم، مؤيد، والصالح، حرحوش، (2002)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
السرحان، فيصل (2007) **ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية**، رسالة ماجتسير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
السعايده، أميمه حمدان،(2009)، "**تظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية**"، عمان، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الشامي عمار محمد فؤاد ؛ أحمد شكري ؛ محمد عصام اليماني؛ (2004) تحليل منافع تطبيق نظم إدارة الجودة من منظور إدارات مصانع الأغذية في الأردن **مجلة دراسات**، المجلد: 31، العدد: 2، ص ص:268 – 276.

الصالح، محمد فالح، (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصواف، محفوظ و صالح، ماجد (2009). **ادارة الجودة الشاملة كاداة لتقليل المخاطر: دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي**، جامعة الموصل: كلية الادارة والاقتصاد.

الطائي، يوسف الحسين، (2006)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، (2003)، **نظم إدارة الجودة**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان

الطراونه، موسى أحمد كريم (2003). **اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، جامعة مؤته.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2007)، **الإدارة والأعمال**، عمان: دار وائل للنشر.

عبد الفتاح عبد الحافظ (2000)، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية في الأجهزة الحكومية: ملخص بحث مكتبي، **الإداري** مسقط، المجلد 22، العدد 82، ص ص 25-39.

عبوي، زيد منير، (2006)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية.

العتيبي، محمد نواف (2006)" **أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية**

تطبيقها "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الاردن.

عجيم، احمد يحيى (2007) **اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي، (2001)، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي، (2005)، "**إدارة الموارد البشرية-بعد إستراتيجي**" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

علي، اسامة محمد علي، وابو حسيبة مرسي محمد.(2010) **الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة**، مصر، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.

العلي، عبد الستار محمد (2007). **التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمارين، مسعود هاني(2007) **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميّز التنظيّمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية**، رسالة ماجتسير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العنزي، فرحان فيحان، (2009)، **اثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الغزي فهد بن عبد الله (2005). **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض: دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفرا، ماجد محمد والزعنون محمد منصور(2008) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غـزة، **مجلـة الجامعة الإسلامية**، المجلد (16)، العدد (2)، ص ص: 693-743

الفضل، مؤيد (2007). **تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسـية**، دار المريخ للنشر، الرياض.

القريوتي،محمد قاسم (2000).**السلوك التنظيمي**،عمان، دار الشروق للتوزيع والطبع،الأردن.

القضاة،محمد علي (2006) "**أثر تبني إستراتيجية الجـودة الـشاملة فـي تحـسين الموقف التنافسي** " رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسـات العليا، عمان الأردن.

قنديل، باسل فارس (2008) **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة علـى الـسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية،دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة**، درجة الماجستير في إدارالأعمال الجامعة الإسلامية – غزة.

قوقندي، أمين، (2000)، **تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الـشاملة فـي وظـائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بمحافظـة جـدة،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

كامل، مصطفى، (2010)، " المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال الوظيفي"، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنميـة الإدارية، مجلد (46)، العدد (1)، القاهرة، ص ص 147-169.

الكساسبه، محمد؛ والفاعوري، عبير؛ والعميان، محمود،(2010) ،" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلـد (6)، العدد(2)، ص ص 163 -183.

كوش،هيو (2002). **إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها**، ترجمة طلال بن عايد الأحمـدي، معهـد

الإدارة العامة، الرياض.
اللوزي، موسى(2003) إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنيـة الأردنيـة، **مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات**، المجلد 18، عدد 4، ص ص 48-69.
ماضي، محمد توفيق.(2006). **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي مقترح**، القاهرة: المنظمة العربيـة للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، الطبعـة الثانية.
المصري،احمد محمد (2010). **الجودة الشاملة مخرج الكفاية الانتاجية**، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
مصطفى، احمد سيد، (2008)، **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**، الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر.
المغربي، كامل محمد، (2007)، **الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، عمان: دار الفكـر ناشـرون وموزعون، الأردن.
المناصير، على فلاح (1994)، "**إدارة الجودة الشاملة**"، **دراسة ميدانية على سـلطة الكهرباء الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، كلية الاقتصاد والعلـوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
المهيدب، علي بن عبد الله (2005). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقهـا فـي الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نـايف العربيـة للعلـوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
ابو النجا، محمد العمرى، (2007).**الجودة الشاملة في المنشئات الصحية**، المـؤتمر العربي الأول لإدارة الجودة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، للفترة من 18-22 فبراير.
أبو نبعة عبد العزيز، مسعد وفوزية(1998)، دراسة حول إدارة الجـودة الـشاملة: المفاهيم والتطبيقات، **مجلة الإداري** مسقط، مجلد 21، العدد 74، ص ص1-33.

نصيرات، فريد.(2007) الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لاراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة عمان، الجامعة الاردنية، عمادة البحث العلمي: **مجلة دراسات**، المجلد 34، العدد 2، ص ص 66-91.

الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2005)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهيجان، عبدالرحمن،(1994)، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد34، العدد، 3، ص ص 85-113.

يحضيه، سملالي (2003) **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد،22-23/ابريل متوفر عبر: www.ingdz.com

ب. المراجع الأجنبية:

Agus, Arawati.(2005).**The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies**. Singapore Institute of Management.

Andrew D. Brown, G.(1998) **Organizational Culture**, 2nd ed., Essex:Pearson Education Limited.

Ball. U. (2010). The Use of Human information systems: A survey. **Personnel Review** 30(6). 677-693.

Budhwar. P.s & Sparrow, P.R. (2010). Evaluating levels of strategic integration and Development of Human Resources Management in india, **international Journal of Human Resources Management**. Vol. 8, No.4 august, pp 476-494.

Chan, Joseph,W.K. & Burns, N.D.(2002), Benchmarking manufacturing planning and control (MPC) systems, An empirical study of Hong Kong supply chains, Benchmarking; **An International Journal**,Vol9,No.3, pp: 42-61, available at:, http://www.emeraldinsight.com/journals.htm17/6/2011

Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, (2005) "Innovation and human resource management fit: an empirical study", **International Journal of Manpower**, Vol. 26 Iss: 4, pp.364 – 381

Garvin, L. J. & Ritzman, L. Stanley P.,(2009) **Operations Management-Strategy And Analysis**, Addison-Wesely Publishing Company, Second Edition, http://www.jstor.org/pss/2583163.

Goetsch, David L. and Stanley Davis (2006), **Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services**, fifth edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Henderson, Joan; McAdam, Rodney & Leonard, Denis. (2006), Reflecting on a TQM-based University/Industry Partnership: Contributions to Research Methodology and Organisational Learning. **Management Decision Journal**, Vol. 44, Issue 10, pp. 1422-1440.

Jans, S; Debrah, Yaw A.; Yue Wash Chay, (2010) "An Investigation of ingratiation as a career management strategy: evidence from Singapore", **International journal of human Resource management**, V.4, Issue1, P. 74-89. available at:, (ephost@epnet.com).

Jennings . Daniel.(2004) **Corporate Entrepreneurship And Equifinality An Empirical Analysis Of Strategy –Structure- Performance**. Available at: www.ebscohot.com.

Karia, Noorliza; Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan(2006) The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes, **The TQM Magazine,** Volume 18, Number 1, pp. 30-43(14)

Khoo, H.H. and Tan, K.C. (2003) Managing for quality in the USA and Japan: differences. between the MBNQA, DP and JQA', **The TQM Magazine**, Vol. 15, No. 1, pp96-110.

Liou Cai, Brian H. Kleiner, (2004) "Effective human resource management in employment agencies", **Management Research News,** Vol. 27 Iss: 4/5, pp.91 – 98

Martin-Rios, C. and Erhardt, N. (2008) "Organizational knowledge transfer through human resource management: international diffusion of managerial performance management", European **Journal of International Management**, vol. (2), no. 2, pp. 170-191.

Nguyen, Thuy Quynh Loan, (2006), **Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations**, Unpublished Thesis Doctor, University of Fribourg, Switzerland.

Patrizia Garengo, Stefano Biazzo, Alessio Simonetti & Giovanni Bernardi,(2005) Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs,

The TQM Magazine, Volume 17, Number5, pp: 126-141, available at: http://www.emeraldinsight.com/journals.htm

Silvia, Massa , & Stefania Testa,(2004) Innovation or imitation? Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services, Benchmarking: **An International Journal**, Volume 11,Number 6, pp: 526-539, available at:. http://www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm, 25/6/2011

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2009). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3), pp. 48-59.

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2005). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3).

Stavrou – Costea – Elem, (2008) The Role of Human Resource Management in Today Organizations; the Case of Cyprus Comparison with the European Union, **Journal of European indnstrial training** Vol. 18 Iss: 2, pp.141 – 163.

Ticu Constantin, Daniela Pop, Ana Stoica-Constantin, (2006) "Romanian managers and human resource management", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 19 Iss: 6, pp.760 – 765

Toplis, John,. (1989). **Phsychological testing**, London: Institute of Personal Management, P20.

Wirtz, J., Heracleous L Pangarkar, N, (2008) “Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines”, **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.

Wright, p. (2006). **Human Resource Management: Formulation Implemeeulation & Impact:** Academy of Management, 25 (4): 883-885.

Owlia, M.S. & Aspinwall, E.M. (2009), Total Quality Management in Higher Education, European **Journal of Engineering Education**, 23(1), pp. 105-115.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أخي الموظف الفاضـــل:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية**، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة**(X)** في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

عبدالله العطوي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً: ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي

ثانوية عامة فما دون	☐	دبلوم متوسط	☐
بكالوريوس	☐	شهادة عليا	☐

2- سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل	☐	6-10 سنوات	☐
11-15 سنوات	☐	16 سنة فأكثر	☐

3- المسمى الوظيفي:

مدير إدارة	☐	نائب مدير إدارة	☐
رئيس قسم	☐		

4- العمر:

25 سنة فأقل	☐	31- 40 سنة	☐
41-50 سنة	☐	51 سنة فأكثر	☐

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1.	تحرص الإدارة العليا على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2.	تشرك الإدارة العليا العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في تحسين جودة الأداء فيها.					
3.	تهتم الإدارة العليا باقتراحات العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني					
4.	تحث الإدارة العليا على تكوين فرق العمل كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.					
5.	تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
6.	تقوم الإدارة العليا بتعرف العاملين بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستمرار.					
7.	يوجد مدربون ذو خبرة كافية في لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.					
8.	يوجد مديرون ذو خبرة كافية في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقها في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.					
9.	يتوفر تدريب مستمر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
10.	تم تهيئة عددٍ من مشرفي الأقسام في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
11.	لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الاستعداد للتدريب على مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
12.	يتوفر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني البنية المعلوماتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
13.	لدى المؤسسة العامة للتعليم الفني خطط إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
14.	يتوفر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أخصائيين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.15	يتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.					
.16	يتوفر في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني قاعدة بيانات واسعة مهيأة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.					
.17	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر معلومات دقيقة عن مخرجات التدريب.					
.18	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر الوقت.					
.19	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وابتكارية.					
.20	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تزيد الفاعلية والكفاءة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.					
.21	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يوفر معلومات ملائمة لاحتياجات سوق العمل.					
.22	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يؤدي إلى التحسين والتطوير إلى تحقيق احتياجات المراجعين.					
.23	يتم الاختيار في الوظائف الإدارية بناء على وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.					
.24	يتم الاختيار في الوظائف الإدارية بناءً على خطة الموارد البشرية في دائرتي.					
.25	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.					
.26	تتم سياسات الاختيار الحالية بناءً على أسس موضوعية.					
.27	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بعدد الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد أو الاستقالة من خلال الإعداد المنسق لها ومعرفة من هو الشخص المؤهل داخل المنظمة.					
.28	تقوم المؤسسة بتحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها مستقبلاً.					
.29	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف المطلوبة لاختيار أفضل المرشحين.					
.30	يساعد الاختيار السليم للموارد البشرية على تخفيض تكلفة المورد البشري.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.31	تراعي المؤسسة مستويات الذكاء عند اختيار المرشحين للوظائف الجديدة.					
.32	تستند عملية التعيين على قواعد واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة.					
.33	تراعي المؤسسة في عملية التعيين نوعية المهارة المطلوبة لكل فئة وظيفية.					
.34	تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الانترنت في عملية استقطاب طالبي التوظيف.					
.35	تقوم المؤسسة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحين للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهم.					
.36	تعقد المؤسسة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين.					
.37	تراجع المؤسسة معايير التعيين بشكل مستمر.					
.38	تسعى المؤسسة في عملية التعيين إلى جذب الأكفاء لشغل الوظائف المتاحة.					
.39	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال الموارد البشرية من خارج المؤسسة.					
.40	قيام المؤسسة بتطبيق القوانين والأنظمة في عملية التعيين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور غازي أبوقاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فاطمة ربابعة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة

الملحق (جـ)

نشأة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

نشأة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

1-أنشئت المؤسسة بموجب المرسوم الملكي رقم م/30 وتاريخ 1400/8/10هـ لتنفيذ خطط تطوير القوى العاملة في المجالات التالية:

- ما يتصل بالتعليم الفني.
- ما يتصل بالتدريب المهني.
- إجراء البحوث والدراسات المهنية لتطوير الأداء و الكفاية المهنية للقوى العاملة الوطنية.

2- تكونت من قطاع التعليم الفني بوزارة المعارف، وقطاع التدريب المهني بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

3- بدأت بالإشراف على التعليم الفني وهو عبارة عن تعليم ثانوي مكون من الثانويات الصناعية، والثانويات التجارية، والثانويات الزراعية، إضافة إلى مراكز التدريب المهنية. تم أضيف إليها التعليم المعماري.

المؤسسة ومسيرة التطوير:

1- استطاعت المؤسسة تحقيق مستوى عالي من الأداء والإنجاز يتفق والهدف من إيجادها.

- حيث تضاعفت أعداد المخرجات بدرجة كبيرة.
- كما تم نشر التعليم الفني في مدن ومحافظات المملكة.
- إحداث مستويات تعليمية لم تكن موجودة قبل إنشاء المؤسسة (الكليات التقنية).

2- أخذ التطوير والتحديث لبرامج ومناهج التعليم الفني وخطط التدريب في مراكز التدريب المهنية أشكالا مختلفة جاءت على مراحل عدة كان الهدف الرئيسي لذلك تفعيل دور المؤسسة واستثمار إمكاناتها بما يحقق أهدافها.

فمن أشكال بدايات التطوير:

- توحيد مناهج وخطط كل قطاع تعليمي.
- تصميم مناهج حديثة لكل تخصص فني مبنية على معايير المهارات المهنية.

§ رفع مستوى بعض التخصصات لتتفق والتعليم الثانوي.

1- إنشاء أول كلية تقنية متوسطة بمدينة الرياض عام 1403هـ وأسند إلى المؤسسة مسؤولية التعليم الفني العالي بحكم الاختصاص.

الرؤية:

تتوجه المؤسسة إلى تدريب وتطوير القوى البشرية الوطنية بناء على احتياج سوق العمل وإعدادها إعدادا يتفق وطبيعة الحاجة لكل مهنة (تقرير الانجازات السنوي لمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لعام 1425-1426هـ).

رسالة المؤسسة

الغرض

تقوم المؤسسة بتقديم الدعم والمساندة لبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمملكة من خلال توفير التدريب في المجالات التقنية والمهنية وفقا لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل.

نطاق الخدمة

§ التدريب التقني والمهني لما قبل التوظيف

§ رفع كفاية القوى العاملة وتوفير برامج حديثة لتعزيز مهاراتها

§ إعادة تأهيل العاطلين عن العمل

§ تقديم برامج في مجال التوجيه ولاستشاره المهنية

القيم والمنطلقات

§ الاحتياجات والمتطلبات الفعلية

§ الالتزام بالجودة والتدريب الفعال والمرن

§ التركيز على أخلاقيات العمل

§ التفاني والإخلاص في العمل والشعور بالفخر وعزة النفس

أهداف المؤسسة:

وضعت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني عددا من الأهداف التي يجب تحقيقها، وهي:

1- الإسهام في برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية -كماً ونوعاً- من خلال تاهيل القوى العاملة في مختلف المهن طبقاً للاحتياجات المهنية.

2- توفير فرص العمل لخريجي برامج التدريب التقني والمهني.

3- جعل المؤسسة أكثر قدرة على التعامل بنجاح مع التحديات والمستجدات مستندة في ذلك على البحوث والدراسات التطبيقية.

4- استكشاف وإنشاء أنماط وأشكال جديدة من التعاون في مجالات التخطيط والتصميم وتطبيق وتقييم برامج التدريب التقني والمهني بناءً على الاحتياجات والمتطلبات الفعلية.

5- تعزيز الوعي بين أفراد المجتمع حول أهمية ومنافع برامج التدريب التقني والمهني.

6- تقديم وتطبيق برامج التدريب التقنية والمهنية كافة بصورة فعالة.

7- تهيئة البيئة المناسبة للعمل والتحصيل العلمي والمهاري في الوحدات التدريبية.

المعلومات الشخصية

الأسم: عبدالله محمد مطير العطوي

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة.

السنة: 2011م.

رقم الهاتف: 00966566666343

البريد الإلكتروني: abdullah1678@hotmail.com